

Bea Engelmann



Führungs-Coaching

3 × 7 Erfolgsfaktoren für eine
positive Unternehmensführung



BELTZ

Engelmann
Führungs-Coaching

In Liebe für meinen Mann Jens ...

Und in Liebe für Ruth, Rita, Martha, Horst, Herbert, Julia und Justin ...

Bea Engelmann

Führungs-Coaching

3 × 7 Erfolgsfaktoren für eine positive
Unternehmensführung



BELTZ



Über die Autorin:

Bea Engelmann, Dipl.-Psych., arbeitet als freier Coach und als Lehrbeauftragte der Universität Bremen. Sie ist Gründerin des Instituts für Glückspsychologie in Bremen.
Homepage: www.zum-glueck-gecoacht.de
www.bea-engelmann.de

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig.
Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen
und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme.



Neu ausgestattete Sonderausgabe 2018 des Titels
Engelmann, Führungs-Coaching. 3 × 7 Erfolgsfaktoren für eine positive
Unternehmensführung

ISBN 978-3-407-36680-1 (Die große Coaching-Box)

Dieses Buch ist auch erhältlich als:

ISBN 978-3-407-36541-5 Print

ISBN 978-3-407-29287-2 E-Book (pdf)

1. Auflage 2013

© 2013 Beltz Verlag, Programm Training, Coaching und Beratung

in der Verlagsgruppe Beltz • Weinheim Basel

Werderstraße 10, 69469 Weinheim

Alle Rechte vorbehalten

Lektorat: Ingeborg Sachsenmeier

Herstellung und Satz: Sonja Frank

Umschlaggestaltung: Victoria Larson

Umschlagabbildung: © lavarmsg/Grafik by vecteezy.com

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe, Bad Langensalza

Printed in Germany

Weitere Informationen zu unseren Autoren und Titeln finden Sie unter: www.beltz.de

Inhalt

Vorwort	15
Danke ...	18
Grundlagen für ein Führungs-Coaching	19
Positive Psychologie	19
Inwiefern können Unternehmen von der Positiven Psychologie lernen?	22
Positive Unternehmensführung	23
Welche Effekte lassen sich durch positive Unternehmensführung erzielen?	25
Was macht Unternehmenserfolg möglich?	26
Die besonderen Anforderungen an Führungskräfte	28
Die Bedeutung einer positiven Unternehmenskultur	30
Erfolgskompetenz: 3 × 7 Erfolgsfaktoren	33
Besonderheit beim Coaching von Führungskräften	37
Aktivierendes Coaching	37
Inwiefern ist Führungs-Coaching dazu geeignet?	39
Umsetzung in eine erfolgreiche Praxis	41
Arbeitsmaterialien für Ihren Coachee	42
Warum Arbeitsmaterialien für einen Coachingprozess?	43
Wird der Coach dann überhaupt benötigt?	44

Kompetenzfeld 1: Selbstkompetenz

45

01

Selbstvertrauen	47
Was ist Selbstvertrauen?	47
Warum ist Selbstvertrauen ein Erfolgsfaktor im Beruf?	48
Die Wirkung von Arbeitsblättern im Coaching	49
Wann Sie die Karte Selbstvertrauen ausspielen sollten	50
Arbeitsblatt 1: Gute Karten für Vertrauen	51
Arbeitsblatt 2: Sechs positive Effekte von Vertrauen	52
Arbeitsblatt 3: Ein gutes Blatt für Selbstvertrauen	53
Arbeitsblatt 4: Sechs gute Gründe, warum ich mir selbst vertraue	54
Arbeitsblatt 5: Von anderen lernen	55
Arbeitsblatt 6: Selbstvertrauen ist Trumpf!	56
Arbeitsblatt 7: Entdecken Sie Ihre Möglichkeiten	57

Erkenntnisblatt: Drei Erkenntnisse voller Selbstvertrauen, die Sie für sich mitnehmen	58
Stärken	60
Was versteht man unter Stärken?	60
Warum Führungskräfte sich ihrer persönlichen Stärken bewusst sein sollten	61
Wann Sie Stärken zum Thema im Coaching machen sollten	64
Arbeitsblatt 8: Gute Karten für Stärken	67
Arbeitsblatt 9: Schauen Sie sich selbst in die Karten!	68
Arbeitsblatt 10: Starke Fragen	69
Arbeitsblatt 11: Stärkensammlung	70
Arbeitsblatt 12: Die Stärkenskala	73
Arbeitsblatt 13: Wie stark sind Ihre Stärken?	74
Arbeitsblatt 14: Was machen Sie mit Ihren Stärken?	75
Authentizität	76
Was heißt Authentizität?	76
Authentizität als Erfolgsfaktor	77
Warum Authentizität im Coaching ein Thema ist	78
Warum Werte so wichtig sind	79
Wie Sie die Arbeitsblätter im Coaching einsetzen können	79
Arbeitsblatt 15: Gute Karten für Authentizität	80
Arbeitsblatt 16: Schauen Sie sich selbst in die Karten!	81
Arbeitsblatt 17: Selektiv authentisch	82
Arbeitsblatt 18: Sind Sie im Beruf ein »Eisberg«?	83
Arbeitsblatt 19: Eine »wert-volle« Sammlung	84
Arbeitsblatt 20: Wertvolle Gedanken: Leben Sie Ihre Werte?	85
Arbeitsblatt 21: Spielen Sie mit offenen Karten	86
Mut	87
Was ist Mut?	87
Inwiefern ist Mut ein Erfolgsfaktor für Führungskräfte?	88
Wie können Führungskräfte mutig sein?	90
Wie die Arbeitsblätter zur Ermutigung Ihrer Klienten beitragen	90
Warum mir Mut so wichtig ist	90
Arbeitsblatt 22: Gute Karten für Mut	91

Arbeitsblatt 23: Schauen Sie sich selbst in die Karten!	92
Arbeitsblatt 24: Fragebogen: Wenn ich so mutig wäre, wie ich gern wäre, dann	93
Arbeitsblatt 25: Stufe um Stufe für mehr Mut im Beruf	94
Arbeitsblatt 26: Das Mut-Wunsch-Quadrat	95
Arbeitsblatt 27: Wachsen Sie über sich hinaus!	96
Arbeitsblatt 28: Chapeau!	97
Proaktivität	99
Was ist Proaktivität?	99
Proaktives Muster	100
Proaktives Verhalten als Erfolgsfaktor für Führungskräfte	101
Die Arbeitsblätter: Bitte wählen Sie!	102
Arbeitsblatt 29: Gute Karten für Proaktivität	103
Arbeitsblatt 30: Schauen Sie sich selbst in die Karten!	104
Arbeitsblatt 31: Sie haben die Wahl! Immer!	105
Arbeitsblatt 32: Proaktiv sprechen oder: Die zwei Seiten einer Medaille	108
Arbeitsblatt 33: Proaktivität im Quadrat	110
Arbeitsblatt 34: Die Freiheit nehme ich mir	111
Arbeitsblatt 35: Wenn ich proaktiv wäre, dann	112
Selbstmanagement	113
Was ist Selbstmanagement?	113
Welche Fähigkeiten beinhaltet Selbstmanagement?	114
Selbstmanagement ist ein unverzichtbarer Erfolgsfaktor für Führungskräfte!	115
Der Einsatz der Arbeitsblätter im Coaching	116
Ein Wort zum Abschluss	116
Arbeitsblatt 36: Der Schlüssel zu einem guten Verhältnis zu sich selbst sind Sie!	117
Arbeitsblatt 37: Think behavior: Verhaltensorientiert denken	118
Arbeitsblatt 38: Think solution: Denken Sie in Lösungen!	121
Arbeitsblatt 39: Think positive: Denken Sie gut von sich!	123
Arbeitsblatt 40: Think small steps: Schritt für Schritt zum Ziel gelangen	125
Arbeitsblatt 41: Think flexible: Viele Wege führen nach Rom.	126
Arbeitsblatt 42: Think future: Heute schon an morgen denken – verlockende Zukunft	128

In Balance sein: Stressmanagement	130
Was ist Stress?	130
Warum ist ein gutes Stressmanagement gesundheitsförderlich?	131
Wie können wir mit Stress umgehen?	132
Wozu benötigen Führungskräfte ein gutes Stressmanagement?	132
Welchen positiven Effekt haben die Materialien zum Thema Stressmanagement?	133
Wann Sie die Karte Stressmanagement ausspielen sollten	134
Was bei Stress immer hilft, ...	134
Arbeitsblatt 43: Gute Karten für Stressmanagement	135
Arbeitsblatt 44: Schauen Sie sich selbst in die Karten!	136
Arbeitsblatt 45: Wie gehen Sie mit Stress um?	137
Arbeitsblatt 46: Die beiden Waagschalen	138
Arbeitsblatt 47: Entspannen Sie sich!	140
Arbeitsblatt 48: Positive Stressverarbeitung	141
Arbeitsblatt 49: Ihre persönliche Entspannungsinsel	142

02

Kompetenzfeld 2: Sozialkompetenz

145

Kommunikation	147
Was ist Kommunikation?	147
Kommunikation ist eine der Erfolgsfaktoren für Führungskräfte	148
Wir können nicht <i>nicht</i> kommunizieren ...	149
Auf das Ohr kommt es an	150
Förderliche und hinderliche Faktoren	151
Kommunikation ist eine Frage der Haltung	152
Wie Sie die Arbeitsblätter sinnvoll einsetzen können	153
Arbeitsblatt 50: Gute Karten für Kommunikation	154
Arbeitsblatt 51: Schauen Sie sich selbst in die Karten!	155
Arbeitsblatt 52: Stück für Stück kommunizieren	156
Arbeitsblatt 53: Nonverbale Kommunikation	157
Arbeitsblatt 54: Kommunikation im Verborgenen	158
Arbeitsblatt 55: Denken Sie an Ihr Selbstwertgefühl und das der anderen!	159
Arbeitsblatt 56: Ich oder du?	160

Empathie	161
Was ist Empathie?	161
Müssen Führungskräfte wirklich empathisch sein?	162
Ist Empathie nicht typisch weiblich?	163
Gefühle sind Trumpf! Bedürfnisse aber auch!	163
Wann können Sie die Karte Empathie ausspielen?	163
Meine Empfehlung	164
Arbeitsblatt 57: Gute Karten für Empathie	165
Arbeitsblatt 58: Schauen Sie sich selbst in die Karten!	166
Arbeitsblatt 59: Gefühle, Gefühle	167
Arbeitsblatt 60: Lauter Gefühle	179
Arbeitsblatt 61: Ziehen Sie Bilanz!	171
Arbeitsblatt 62: Drei Seiten einer Medaille	172
Arbeitsblatt 63: Ein anderer Standpunkt	174
Wertschätzung	176
Was ist Wertschätzung?	176
Wie wirkt Wertschätzung?	177
Warum ist Wertschätzung ein Erfolgsfaktor?	177
Meine Erfahrung mit Wertschätzung in Unternehmen	178
Wie Sie diese Arbeitsblätter im Coaching verwenden können	180
Arbeitsblatt 64: Gute Karten für Wertschätzung	181
Arbeitsblatt 65: Schauen Sie sich selbst in die Karten!	182
Arbeitsblatt 66: Wie wertvoll ist Wertschätzung für Sie?	183
Arbeitsblatt 67: Geben und Nehmen	184
Arbeitsblatt 68: Respekt!	186
Arbeitsblatt 69: Keine Einbahnstraße	187
Arbeitsblatt 70: Das Wertschätzungsquadrat	189
Klarheit	190
Was ist Klarheit?	190
Warum ist es für Führungskräfte wichtig, klar zu sein?	190
Aus dem Nähkästchen geplaudert	193
Arbeitsblatt 71: Gute Karten für Klarheit	194

Arbeitsblatt 72: Schauen Sie sich selbst in die Karten!	195
Arbeitsblatt 73: Bitte wählen Sie!	196
Arbeitsblatt 74: Konzentration auf das Wesentliche	198
Arbeitsblatt 75: Grenzen setzen	199
Arbeitsblatt 76: Sprechen Sie Klartext!	200
Arbeitsblatt 77: Klarheit macht das Leben leichter	201
Verantwortungsbereitschaft	202
Was ist Verantwortungsbereitschaft?	202
Welche Rolle spielt Verantwortungsbereitschaft für den Erfolg?	203
Welche Folgen hat gelebte Verantwortungsbereitschaft für den Erfolg der Führungskraft?	204
Wie Sie die Arbeitsmaterialien im Coaching einsetzen können	205
Arbeitsblatt 78: Gute Karten für Verantwortungsbereitschaft	206
Arbeitsblatt 79: Schauen Sie sich selbst in die Karten!	207
Arbeitsblatt 80: Wie viel können Sie tragen? – Wie viel wollen Sie tragen? – Wie viel dürfen Sie tragen?	208
Arbeitsblatt 81: Welches Puzzleteil gehört zu Ihnen?	209
Arbeitsblatt 82: Werden Sie Ihrer Verantwortung gerecht!	210
Arbeitsblatt 83: Nutzen Sie Ihren Spielraum!	211
Arbeitsblatt 84: Vertrauen ist der Anfang von allem ...	212
Motivation	214
Was ist Motivation?	214
Eine persönliche Anmerkung	215
Motivation als Erfolgsfaktor	216
Von der Karotte und vom Tritt in den ...	217
Die Zwei-Faktoren-Theorie	218
Eine Frage des Gefühls	219
Der Weg zum Erfolg – wie Sie die folgenden Arbeitsblätter einsetzen können	220
Arbeitsblatt 85: Gute Karten für Motivation	222
Arbeitsblatt 86: Schauen Sie sich selbst in die Karten!	223
Arbeitsblatt 87: Die Sache mit der Karotte ...	224
Arbeitsblatt 88: Motivation oder Manipulation?	225
Arbeitsblatt 89: Womit kann ich ihnen dienen?	226
Arbeitsblatt 90: Machen Sie Ihren Mitarbeitern Lust auf Erfolg!	228
Arbeitsblatt 91: Viel Lärm um nichts?	229

Durchsetzungsfähigkeit	230	
Was ist Durchsetzungsfähigkeit?	230	
Durchsetzungsvermögen als Erfolgsfaktor im Beruf	232	
Was ich Ihnen für den Einsatz der Materialien im Coaching empfehle	233	
Arbeitsblatt 92: Gute Karten für Durchsetzungsfähigkeit	234	
Arbeitsblatt 93: Schauen Sie sich selbst in die Karten!	235	
Arbeitsblatt 94: Stärke oder Schwäche?	236	
Arbeitsblatt 95: Machen Sie sich ein Bild davon!	237	
Arbeitsblatt 96: Durchsetzungsfähigkeit und ...	238	
Arbeitsblatt 97: Damit ich mich durchsetze, ...	239	
Arbeitsblatt 98: That's your job!	240	
Kompetenzfeld 3: Zielkompetenz	241	03
Zielstrebigkeit	243	
Was ist Zielstrebigkeit?	243	
Warum ist Zielstrebigkeit ein Erfolgsfaktor für Führungskräfte?	244	
Was Sie mit den Arbeitsblättern erzielen können	245	
Arbeitsblatt 99: Gute Karten für Zielstrebigkeit	247	
Arbeitsblatt 100: Schauen Sie sich selbst in die Karten!	248	
Arbeitsblatt 101: Wie streben Sie zu einem Ziel hin?	249	
Arbeitsblatt 102: Die Sache mit dem Diamanten	250	
Arbeitsblatt 103: Ganz schön smart!	251	
Arbeitsblatt 104: Zielstrebigkeit in vier Akten	253	
Arbeitsblatt 105: If you can dream it, you can do it!	254	
Erfolgsbereitschaft	256	
Was ist Erfolg?	256	
Inwiefern ist Erfolgsbereitschaft ein Erfolgsfaktor für Führungskräfte?	257	
Was Sie im Coaching mit den Arbeitsblättern und mit Gesprächen zu diesem Thema erreichen können	259	
Meine Empfehlung	259	
Arbeitsblatt 106: Gute Karten für Erfolgsbereitschaft	261	
Arbeitsblatt 107: Schauen Sie sich selbst in die Karten!	262	
Arbeitsblatt 108: Sammeln Sie Ihre Erfolge!	263	
Arbeitsblatt 109: Und – wie sehen Sie das?	264	
Arbeitsblatt 110: Denken Sie erfolgreiche Gedanken!	265	

Arbeitsblatt 111: Goethe ...	267
Arbeitsblatt 112: Die Zutaten	268
Veränderungsbereitschaft	269
Was ist Veränderungsbereitschaft?	269
Inwieweit ist Veränderungsbereitschaft ein Erfolgsfaktor für Führungskräfte?	270
Die Grenzen von Veränderungsbereitschaft	271
Zum Einsatz der Arbeitsmaterialien	272
Arbeitsblatt 113: Gute Karten für Veränderungsbereitschaft	273
Arbeitsblatt 114: Schauen Sie sich selbst in die Karten!	274
Arbeitsblatt 115: Bereit für Veränderungen?!	275
Arbeitsblatt 116: Veränderungsbereitschaft und ich ...	276
Arbeitsblatt 117: Bauen Sie Windmühlen?	277
Arbeitsblatt 118: Noch Fragen?!	278
Arbeitsblatt 119: Was ist zu tun?	279
Entscheidungsstärke	280
Ein kluger Rat ...	280
Was ist Entscheidungsstärke?	280
Inwiefern ist Entscheidungsstärke ein Erfolgsfaktor?	281
Einflussfaktoren im Entscheidungsprozess	282
Wichtig für Sie im Coaching	283
Arbeitsblatt 120: Gute Karten: Entscheidungsstärke	284
Arbeitsblatt 121: Schauen Sie sich selbst in die Karten!	285
Arbeitsblatt 122: Wie viele Hasen jagen Sie?	286
Arbeitsblatt 123: »Weg von « oder »Hin zu«?	288
Arbeitsblatt 124: Nutzen Sie Ihren Entscheidungsspielraum	290
Arbeitsblatt 125: Entscheidende Fragen	291
Arbeitsblatt 126: Entscheiden Sie aus dem Bauch heraus!	292
Lösungsorientierung	293
Was ist Lösungsorientierung?	293
Lösungsorientierung als Erfolgsfaktor	294
Elemente von Lösungsorientierung	295
Wie Sie die Arbeitsmaterialien im Coaching einsetzen können	296
Arbeitsblatt 127: Gute Karten für Lösungsorientierung	297

Arbeitsblatt 128: Schauen Sie sich selbst in die Karten!	298
Arbeitsblatt 129: Lösungen im Quadrat	299
Arbeitsblatt 130: Ich hätte da gern mal ein Problem!	300
Arbeitsblatt 131: Houston, wir haben ein Problem!	302
Arbeitsblatt 132: Schlimmer geht es immer!	303
Arbeitsblatt 133: Die Sonne geht auf ...	304
Kreativität	305
Was ist Kreativität?	305
Voraussetzungen für schöpferisches Handeln	306
Welche Bedeutung hat Kreativität als Erfolgsfaktor?	306
Was Sie im Coaching mit den Arbeitsblättern und mit Gesprächen zu diesem Thema erreichen können	307
Was ich Ihnen für den Einsatz der Materialien im Coaching empfehle	308
Arbeitsblatt 134: Gute Karten für Kreativität	309
Arbeitsblatt 135: Schauen Sie sich selbst in die Karten!	310
Arbeitsblatt 136: Ein kreatives Vorbild	311
Arbeitsblatt 137: Machen Sie sich ein anderes Bild davon!	313
Arbeitsblatt 138: Die erste Geige	314
Arbeitsblatt 139: Mit Abstand betrachtet	315
Arbeitsblatt 140: Do it your way!	316
Krisenmanagement	317
Was ist Krisenmanagement?	317
Welche Rolle spielt ein gutes Krisenmanagement für den Erfolg von Führungskräften?	318
Führungsaufgaben im Zusammenhang mit Krisenmanagement	319
Was Sie im Coaching mit den Arbeitsblättern für Ihren Coachee erzielen können	320
Ein Tipp zum Abschluss	320
Arbeitsblatt 141: Gute Karten für Krisenmanagement	321
Arbeitsblatt 142: Schauen Sie sich selbst in die Karten!	322
Arbeitsblatt 143: Welches Bild haben Sie von einer Krise?	323
Arbeitsblatt 144: Krisen sind Chancen ...	324
Arbeitsblatt 145: Stück für Stück aus der Krise	325
Arbeitsblatt 146: Wie sind Sie in Krisenzeiten?	326
Arbeitsblatt 147: Welche Möglichkeiten schlummern unter der Oberfläche?	328

04	Anhang	329
	Schlussbemerkung	330
	Literatur	331

Die Icons bedeuten:



Arbeitsblatt



Beispiel



Download



Info



Literaturtipp



Übung

Vorwort

»Wessen wir am meisten im Leben bedürfen, ist jemand, der uns dazu bringt, das zu tun, wozu wir fähig sind.«

Ralph Waldo Emerson

Liebe Leserin, lieber Leser,

ich freue mich, dass Sie sich für dieses Buch entschieden haben! Gleich zu Beginn möchte ich Ihnen erzählen, warum mir dieses Buch so wichtig ist –, denn das lässt sich in wenigen Worten ausdrücken: Ich glaube daran, dass es möglich ist, Unternehmen so zu führen, dass die am Arbeitsprozess beteiligten Menschen

- Freude am eigenen Tun haben,
- in ihrer Arbeit einen Sinn sehen,
- erfolgreich sind, weil sie ihre Stärken einsetzen und ihre persönlichen Ziele erreichen,
- wirklich im Mittelpunkt stehen und
- dazu beitragen, dass die Unternehmensziele aus genau diesen Gründen erreicht werden.

Während meines Studiums der Psychologie bin ich auf die Positive Psychologie gestoßen, deren Ziel es ist, Menschen das zu ermöglichen, was Aristoteles *das gute Leben* nannte. Das zu nutzen und umzusetzen ist mir seit diesem Zeitpunkt mein wichtigstes Anliegen geworden – für die Menschen, mit denen ich arbeite und die mir im Alltag begegnen, für meine Familie und Freunde und auch für mich selbst.

Als Coach habe ich das Ziel, mit meiner Arbeit Menschen auf ihrem Weg zu begleiten, als Betriebswirtin habe ich dabei zudem fest die Ergebnisse des Unternehmens im Blick, und aus meiner Zeit als Schifffahrtskauffrau sowie durch meine Arbeit in Seminaren, Trainings und mit Unternehmen weiß ich nur zu gut, wie frustriert, resigniert und erschöpft viele Menschen durch ihr Berufsleben sind. Deshalb ist es mir als Arbeits- und Organisationspsychologin ein Herzensanliegen, Menschen dahingehend zu unterstützen, dass ihnen das gelingt, was wir als *das gute Arbeitsleben* bezeichnen können. Denn ein großer Teil unserer Lebenszeit ist Lebensarbeitszeit – und da nichts so kostbar wie unsere Zeit ist, ist es von im-

menser Bedeutung, dass diese Lebensarbeitszeit eine gute Zeit ist. Denn am Ende des Tages möchten wir glücklich sein – das ist der Motor für all unser Tun!

Wie kann das in Zeiten glücken, in denen Burnout, Erschöpfung, Stress und psychische Erkrankungen zunehmen und zum ernsthaften Problem für unsere Gesellschaft werden? In Anbetracht der neuesten repräsentativen Gallup-Studie vom März 2013 kann einem schwindlig werden bei der Vorstellung, wie viel vorhandenes Potenzial ungenutzt bleibt. Demnach stellt sich die Situation wie folgt dar:

- 24 Prozent der Beschäftigten in Deutschland haben innerlich gekündigt
- 61 Prozent machen Dienst nach Vorschrift
- 15 Prozent der Mitarbeiter sind emotional hoch an ihren Arbeitgeber gebunden

Können wir uns das volkswirtschaftlich überhaupt leisten? Die Antwort lautet: Nein! Der Mensch muss wieder in den Mittelpunkt gestellt werden, denn die Menschen sind es, die durch Pioniergeist Unternehmen nach vorne bringen können, wenn sie kreativ und frei denken und sich voller Begeisterungsfähigkeit engagieren. Die Voraussetzung dafür ist eine *positive Unternehmensführung*, die auf der Kernintention der Positiven Psychologie basiert. Die Prämisse, die dafür erforderlich ist: **Führungskräfte müssen Menschen mögen!** Sie müssen sich ernsthaft für ihre Mitarbeiter interessieren und etwas Gutes im Schilde führen.

Sie wissen, dass Coaching eine wunderbar geeignete Methode dafür ist, Menschen auf ihrem Weg zu begleiten mit all ihren Ressourcen, Stärken, Werten, Motiven, Zielen, Hoffnungen und Träumen. Die Aufgabe von Coaches ist es, ihre Klienten zu unterstützen, zu spiegeln, zu inspirieren und ihnen ein hilfreiches Gegenüber zu sein. Ich coache für mein Leben gern! Mit welchen Anliegen auch immer meine Klienten zu mir kommen – ich sehe zuallererst den Menschen, der mir gegenüber sitzt. Ich bin davon überzeugt, dass Menschen in ihrer Arbeit nur wirklich gut, erfolgreich und effizient sind, wenn sie diese mit Leidenschaft, Begeisterung und Engagement verbinden, wenn sie wertgeschätzt werden und wenn sie sich gesehen fühlen. Sind diese Voraussetzungen erfüllt, so zeigen sich Mitarbeiter leistungs- und verantwortungsbereit, dann sind sie gute, engagierte Mitarbeiter und somit ein Gewinn für das Unternehmen.

Wenn Sie Führungskräfte coachen, dann wissen Sie um die hohen Anforderungen, denen diese sich gegenüberfühlen. Eines haben Führungskräfte alle gemeinsam: Sie müssen erfolgreich sein, indem sie die vorgegebenen Ziele erreichen – sie können demzufolge gute, erfolgreiche Führungskräfte sein, wenn sie über *Erfolgskompetenz* verfügen. Viele von ihnen sind Führungskraft geworden, ohne dass sie eine besondere Befähigung zum Führen von Mitarbeitern haben. So wer-

den sie zu Kursen und Seminaren geschickt, in der Hoffnung, dort Führungsqualitäten zu erwerben. Aber vergessen wir dabei nicht etwas ganz Wesentliches? Es reicht nicht, wenn Führungskräfte Methoden zur Führung von Mitarbeitern an die Hand bekommen, als sei dafür nur ein Rezept erforderlich. Aus meiner Sicht besteht der wichtigste Schritt darin, dass sie die Kompetenz erlangen, über sich selbst zu reflektieren, sich zu kennen und zu führen, denn sie sind der individuelle Startpunkt, von dem aus ihr gesamtes Handeln startet.

- Sie benötigen *Selbstkompetenz*.
- Darauf aufbauend sollten sie eine hohe *Sozialkompetenz* erwerben, die es ihnen ermöglicht, die Menschen in ihrem Team wirklich zu erreichen.
- Abschließend benötigen sie *Zielkompetenz*, um die Unternehmensziele erfolgreich zu realisieren.



Jedem dieser drei Kompetenzfelder habe ich sieben Erfolgsfaktoren zugeordnet. Das sind Basisfähigkeiten, die Führungskräfte benötigen, um ihre Arbeit erfolgreich meistern zu können. Jede dieser Basiskompetenzen können Ihre Klienten auch mit Ihrer Hilfe im Rahmen von Coaching erwerben.

Das Besondere und Neuartige an diesem Buch ist die umfangreiche Sammlung von Arbeitsmaterialien. Im Buch sind es 147 Arbeitsblätter und dann erhalten Sie nochmals 21 zum Downloaden, die Sie bei Ihrer Arbeit mit Ihren Klienten unterstützen. Ich möchte Sie mit diesem Buch auch dazu einladen, über sich selbst zu reflektieren. Sicherlich finden Sie Gefallen an dem einen oder anderen Arbeitsblatt, das Sie für sich persönlich nutzen können. Um es im Sinne des amerikanischen Philosophen Ralph Waldo Emerson zu sagen: »Bringen Sie die Führungskräfte, die zu Ihnen ins Coaching kommen, dazu, das zu tun, wozu diese fähig sind.«

Ich wünsche Ihnen viel Freude mit Ihrem Buch, viele erfolgreiche Coachings und viele inspirierende Gedanken!

Ihre Bea Engelmann

P.S.: Aus Gründen der besseren Lesbarkeit habe ich es mir als Frau erlaubt, ausschließlich die männliche Form zu verwenden.

Danksagung

Ich bin dankbar und glücklich, dass ich dieses Buch schreiben durfte, und möchte mich herzlich bei den folgenden Menschen für ihre Unterstützung und ihre Inspiration bedanken.

Ich bedanke mich zu allererst beim Beltz Verlag und hier sehr herzlich bei meiner Lektorin Ingeborg Sachsenmeier für die inspirierende, ermutigende und beglückende Zusammenarbeit. Das war ein wirklich schöner Weg ...

Herzlichen Dank an Dr. Marc Förster (Hochschule für Ökonomie und Management, Bremen), Prof. Dr. Petra Hampel (Universität Flensburg), Dr. Wolfgang Kemnitz (Universität Bremen), Imke Lohmeier, Prof. Dr. Tina Nehlsen-Pein (Hochschule für Ökonomie und Management, Bremen).

Mein besonderer Dank gilt Sabine Klenke, bei der ich meine Ausbildung zum Coach absolviert und von der ich unglaublich viel gelernt habe, was großen Einfluss auf meine Arbeitsweise hat.

Herzlicher Dank gebührt auch meinen Klienten, Seminarteilnehmern, Zuhörern und Studenten, die ich im Laufe der letzten Jahre kennengelernt habe und mit denen ich durch meine Arbeit schöne inspirierende Begegnungen hatte. Sie alle wissen, dass es mein Anliegen ist, sie zum Selbstdenken, Nachdenken und Querdenken zu motivieren. Ich habe so viel von ihnen gelernt – dafür bin ich sehr dankbar! Viele der Ideen für die Arbeitsblätter sind aus der Arbeit mit ihnen allen entstanden.

Das Wichtigste in meinem Leben ist meine Familie, für die ich unendlich dankbar bin! Besonders herzlich danke ich meinem Mann, meinen Kindern und meinen Eltern ...

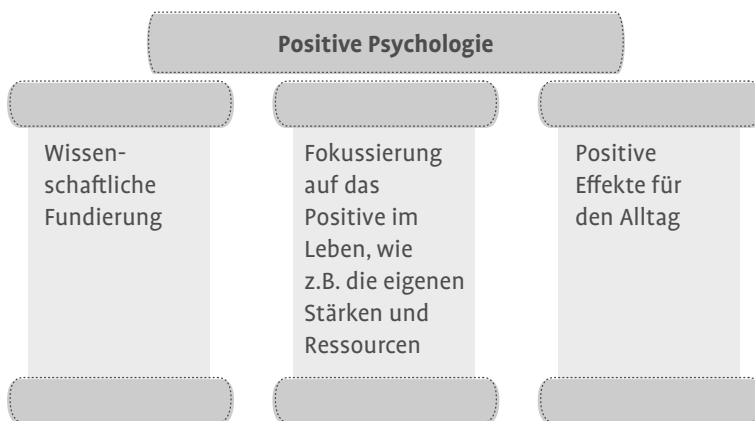
Grundlagen für ein Führungs-Coaching

Positive Psychologie

»Positive Psychology is the scientific study what goes right in life.«

Chris Peterson

Die Positive Psychologie verkörpert eine junge, neuartige Wissenschaftsdisziplin, die sich im Rahmen der Psychologie insbesondere auf das konzentriert, was Menschen dazu verhilft, *das gute Leben* zu leben, wie Aristoteles es definiert hat. Der amerikanische Psychologe Martin Seligman gilt als Vorreiter der Positiven Psychologie, die zunehmend an Bedeutung – auch im deutschsprachigen Raum – gewinnt. Gleichwohl muss erwähnt werden, dass schon Gordon W. Allport (1961) und Abraham Maslow (1971) als erste Begründer gezählt werden können, deren Ansätze sich jedoch nicht durchsetzen konnten.



Die Positive Psychologie wird von drei Säulen getragen, die gleichzeitig ihre Ziele darstellen (Engelmann 2012).

Im Zusammenhang mit der Positiven Psychologie kann dabei durchaus die Rede von einem Paradigmenwechsel sein, wobei wir nicht den Fehler machen dürfen, andere psychologische Herangehensweisen als negativ zu bezeichnen. Die herkömmliche Ausrichtung der Psychologie beschäftigt sich primär mit der Entstehung psychischer Krankheiten, psychischen Störungen und deren Behandlungsmöglichkeiten.

Dem gegenüber stehen die drei Säulen, auf die sich die Positive Psychologie stützt und die gleichzeitig deren Zielsetzung darstellen (modifiziert nach Auhagen 2008).

Ziel der Positiven Psychologie ist, das Gute im Leben zu vermehren, die Verbesserung der Lebensqualität der Menschen sowie die Ausrichtung unter anderem auf deren Stärken, Ressourcen und Talente.

Im Unterschied zur bisherigen, »normalen« Psychologie liegt das Kerninteresse der Positiven Psychologie darin, das Gute im Leben der Menschen zu mehr oder wie der amerikanische Psychologe Peterson es ausdrückt: »Positive Psychology is the scientific study what goes right in life« (Peterson 2009). Sie konzentriert sich auf die psychische Gesunderhaltung von Menschen, indem ihr Augenmerk auf der Verbesserung der Lebensqualität liegt. Sie ist daher als primär präventiv zu bezeichnen. Die Positive Psychologie sieht den Menschen als selbstverantwortliches Wesen, das dazu befähigt werden kann, sein Leben erfolgreich zu meistern.

Die Kernelemente der Positiven Psychologie lassen sich aufbauend auf der Definition von Auhagen (2008) wie folgt benennen:

- die guten Gefühle und das Gute im Leben zu vermehren
- Verbesserung der Lebensqualität
- Ausrichtung auf die Stärken, Ressourcen und Talente des Menschen, um diese nutzbar zu machen.

Martin Seligman erweiterte sein ursprüngliches Konzept der Positiven Psychologie, das er als Theorie des authentischen Glücks bezeichnet, deren Hauptziel im Finden des Glücks und der Lebenszufriedenheit liegt. Die Erweiterung erfolgt dahingehend, dass er nun von der Positiven Psychologie in der Theorie des Wohlbefindens spricht, die mehrdimensional ist und nicht nur das Glück im Blick hat. Dementsprechend stellen sich die Elemente, die er unter Theorie des Wohlbefindens subsummiert – im Gegensatz zu den Elementen seiner ursprünglichen Theorie – wie folgt dar (Seligman 2011):

Theorie des authentischen Glücks	Theorie des Wohlbefindens
Thema: Glück	Thema: Wohlbefinden
Maßstab: Lebenszufriedenheit	Maßstab: positives Glück, Engagement, Sinn, positive Beziehungen und Erfolg
Ziel: zunehmende Lebenszufriedenheit	Ziel: zunehmendes Aufblühen durch das Verstärken von positiven Gefühlen, Engagement, Sinn, positive Beziehungen und Erfolg

Die Positive Psychologie zielt dabei nicht nur auf das Wohlbefinden allein, wie zum Beispiel Glück, Lebensfreude, Achtsamkeit, Mut, Dankbarkeit, Optimismus, Geborgenheit und Gelassenheit, denn sie beinhaltet daneben auch Konstrukte, die für uns als soziale Wesen von Bedeutung sind (Lyubomirsky 2008). Darunter fallen beispielsweise Vergebung, Güte und Solidarität (Auhagen 2008). Betrachten wir die fünf Hauptziele der Positiven Psychologie in der Theorie des Wohlbefindens genauer, so fällt mir als Erstes dazu ein, dass all diese Ziele auch im Unternehmenskontext von großer Bedeutung sind.

Seligman prägte den Oberbegriff *Flourish*, womit das Aufblühen von Menschen gemeint ist. Zu den drei Kerneigenschaften, die es zum Aufblühen bedarf, gesellen sich noch sechs weitere Eigenschaften hinzu (Seligman 2011):

Kerneigenschaften	zusätzliche Eigenschaften
positive Gefühle	Selbstachtung
Engagement, Interesse	Optimismus
Sinn, Bedeutung im Leben	Resilienz
	Vitalität
	Selbstbestimmtheit
	positive Beziehungen

Inwiefern können Unternehmen von der Positiven Psychologie lernen?

Zweifelsohne ist Erfolg ein hoher Wert – und das nicht nur für die Positive Psychologie. Auch im Unternehmenskontext ist Erfolg erstrebenswert. Wie lässt sich Erfolg operationalisieren? Sicherlich gibt es dafür unterschiedliche Möglichkeiten – eines werden diese alle gemeinsam haben: Erfolg bedeutet das Erreichen von Zielen. Insofern ist Erfolg im Unternehmenskontext meistens messbar und quantifizierbar. Doch hinsichtlich der Zielerreichung ist eines unerlässlich: Es geht nicht darum, Ziele um des Erreichens willen zu erreichen, denn das gibt uns Menschen keinen tieferen Sinn und die damit verbundenen guten Gefühle verflüchtigen sich dabei oft schneller, als uns lieb ist. Wichtig ist also, dass das Erreichen von Zielen in Anlehnung an Seligmans Verständnis Positiver Psychologie den Menschen Sinn und positive Gefühle bringen, damit sie ein Kohärenzgefühl im Sinne der Salutogenese Antonovskys erhalten.



Salutogenese

Der amerikanisch-israelische Medizinsoziologe Aaron Antonovsky ist der Begründer des salutogenetischen Modells, das sich mit der Entstehung und Erhaltung von Gesundheit beschäftigt. Salutogenese bedeutet »Gesundheitsentstehung«, abgeleitet von lat. *salus* für Gesundheit, Wohlbefinden und *genesis* von griech. *genesis* für Geburt, Ursprung, Entstehung. Für Antonovsky sind Gesundheit und Gesundsein kein Zustand, sondern vielmehr ein dynamischer Prozess, den wir durch gesundheitsförderliches Verhalten selbst gestalten können.

Den Begriff *positive Unternehmensführung* habe ich in Anlehnung an die Positive Psychologie entwickelt, denn ich bin überzeugt davon, dass Unternehmen weitreichend von den Erkenntnissen der Positiven Psychologie lernen und profitieren können – ich bitte Sie, insbesondere darauf zu achten, dass in dem Wort *profitieren* das Wort *Profit* enthalten ist, wobei es sich um das Kernziel wirtschaftlicher Unternehmen handelt.

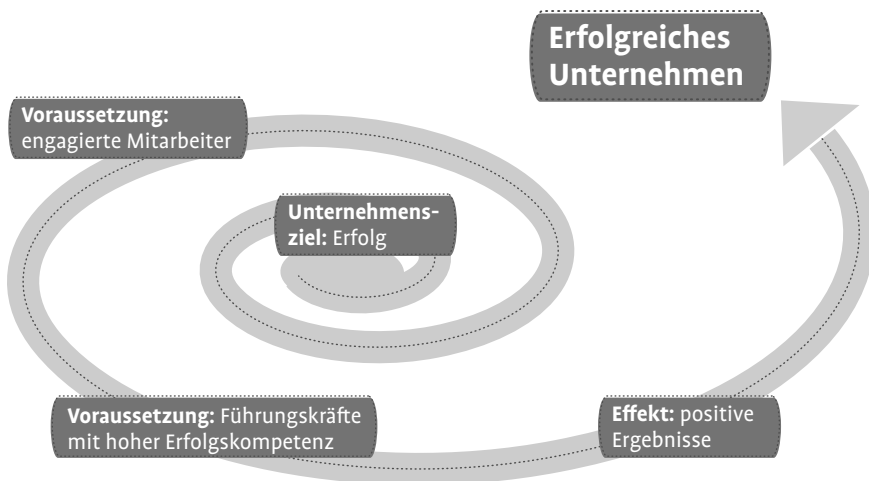
Die Conclusio lautet: Unternehmen sollten das Ziel verfolgen, zum Wohlbefinden ihrer Mitarbeiter beitragen zu wollen, in dem Vertrauen darauf, dass genau diese Haltung zum Erfolg führt. Solange dieses Ziel nicht das höchste Standardziel ist und solange es keineswegs selbstverständlich ist, dass Unternehmen eine derartige Ausrichtung haben, gilt: Dafür bedarf es Mut! Nicht etwa, weil es ein riskanter Weg, sondern nur weil es lediglich ein neuer Weg wäre, wenn er in dieser Konsequenz umgesetzt würde. Ich habe diese Vision – und ich denke, dass es keine Utopie ist!

Positive Unternehmensführung

Positive Unternehmensführung



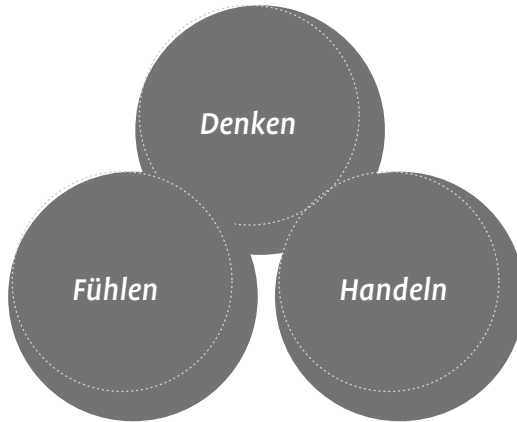
Positive Unternehmensführung wird als Gesamtheit aller Prozesse innerhalb eines Unternehmens definiert, die zur Zufriedenheit aller am Arbeitsprozess beteiligten Menschen sowie zu einer positiven Entwicklung des Unternehmens und zum gewünschten Unternehmenserfolg führen, sodass durch positive Unternehmensführung die Gestalt einer Aufwärtsspirale entsteht. Kernbereiche sind dabei das Gesamtunternehmen, die darin arbeitenden Teams mit ihren jeweiligen Führungskräften sowie das Individuum.



Aufwärtsspirale positiver Unternehmensführung

In Analogie zu den Zielen der Positiven Psychologie lässt sich feststellen: Ziel der positiven Unternehmensführung sind das Gute im Arbeitsleben zu vermehren, der Unternehmenserfolg sowie die Ausrichtung auf die Stärken, Ressourcen und Talente der am Arbeitsprozess beteiligten Menschen.

Eine Voraussetzung ist dabei grundlegend: Jeder im Unternehmen Handelnde wird dazu befähigt und ist bereit, Verantwortung für sein Denken, Handeln und Fühlen zu übernehmen! Das liest sich im ersten Moment unter Umständen leichter, als es in der Praxis umzusetzen ist. Denn nur wenn das gewährleistet ist, kann eine Aufwärtsspirale in Gang gesetzt werden, an deren Ende der Unternehmenserfolg sowie aufgeblühte Menschen stehen (in Anlehnung an Bucher 2009).



Fühlen, Denken und Handeln bilden zusammen die Grundlage, um Aufwärtsspiralen in Gang zu setzen

Positive Unternehmensführung ist ein dynamisches Geschehen, das das gute Arbeitsleben zum Hauptziel hat, wodurch es gelingt, die unterschiedlichen Interessen und Zielsetzungen des Gesamtunternehmens, der darin arbeitenden Teams und der Individuen an sich positiv zu berücksichtigen sowie deren jeweilige Stärken und Ressourcen sinnvoll zu nutzen. Das Hauptaugenmerk liegt dabei auf den Führungskräften, da sie als Bindeglied zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeitern fungieren. Sie sind der entscheidende Faktor im Unternehmensgefüge im Hinblick auf die Mitarbeiter. So gibt es das geflügelte Wort:

»Menschen kommen zu Unternehmen und verlassen ihre Vorgesetzten.«

Dies gilt es zu verhindern, damit das Potenzial, das in Unternehmen vorhanden ist, voll ausgeschöpft werden kann. Das Mittel der Wahl ist die Erfolgskompetenz, die Führungskräften einen positiven Führungsstil ermöglicht.

Welche Effekte lassen sich durch positive Unternehmensführung erzielen?

Positive Unternehmensführung ist eindeutig darauf ausgerichtet, positive Effekte für jeden der drei Kernbereiche zu erzielen.

Erstens: Positive Effekte für das Gesamtunternehmen Das Ziel von Wirtschaftsunternehmen ist das Erwirtschaften von Gewinnen. Darüber hinaus gibt es noch eine Vielzahl staatliche und nicht staatliche Organisationen, deren primäres Ziel nicht im profitorientierten Handeln liegt, die dennoch auf ihre Weise erfolgreich sein wollen oder müssen. Das Gesamtunternehmen profitiert durch die positive Unternehmensführung dahingehend, dass seine Entwicklung als

- erfolgreich
- positiv
- zeitgemäß
- innovativ

beschrieben werden kann. Darüber hinaus zeigen sich weitere Auswirkungen dieses Führungsstils darin, dass

- Vertrauen im Unternehmen herrscht
- innovatives Denken gefördert wird
- Mitarbeiter eine hohe emotionale Bindung zum Unternehmen haben
- das Unternehmen und seine Mitarbeiter gesund sind
- Leitbilder durch die Menschen gelebt werden

Zweitens: Positive Effekte für das Team und die Führungskraft Für eine erfolgreiche Arbeit zeichnet im Unternehmen nicht nur ein Arbeiter oder Angestellter allein verantwortlich, sondern Ergebnisse sind meistens das Produkt aus Kooperation und Know-how von Teams. Dafür ist eine positiv ausgerichtete Führung von Mitarbeitern erforderlich. Und unabhängig von der Art der Organisation – profitorientiert oder nicht – bedeutet Mitarbeiterführung eine besonders hohe Anforderung, da Führungskräfte ihre Teams so leiten müssen, dass die Unternehmensziele erfolgreich erreicht werden.

Positive Unternehmensführung wirkt sich auf Teams dadurch positiv aus, dass Führungskräfte

- die notwendige Sachkenntnis haben
- über ausreichend Erfolgskompetenz verfügen

- mit Leidenschaft, Begeisterung und Kompetenz führen
- sich den Unternehmenszielen verpflichtet fühlen
- kreativ Lösungen finden
- querdenken dürfen

Drittens: Positive Effekte für das Individuum Lassen Sie uns von der Grundannahme ausgehen, dass jeder Einzelne, der dem Unternehmen seine Arbeitskraft gegen Geld zur Verfügung stellt, mit seiner Arbeit zufrieden sein und sich dadurch glücklich fühlen möchte. Zudem ist er bereit, sich zu engagieren und erfolgreich zu sein. Es versteht sich von selbst, dass er durch diese Arbeit auch seine wirtschaftliche Existenz sichern möchte, doch das allein reicht als Schutz vor psychischen oder physischen Erkrankungen durch Belastungen am Arbeitsplatz nicht aus. Folgende Ziele lassen sich durch eine positive Unternehmensführung für das Individuum erreichen:

- Freude am eigenen Tun
- sich durch die Arbeit als sinnvoll begreifen
- erfolgreich die eigenen Stärken einsetzen
- persönliche Ziele erreichen
- sich gesehen und wertgeschätzt fühlen

Was macht Unternehmenserfolg möglich?

Schon die Frage ist genau genommen falsch gestellt. Sie muss lauten: **Wer macht Unternehmenserfolg möglich?** Erst engagierte und emotional hoch gebundene Mitarbeiter machen Unternehmenserfolg möglich. Die Gallup-Studien vergangener Jahre zeigen, wie viel Potenzial in den Unternehmen ungenutzt vor sich hinschlummert (s. S. 16).

Ich finde diese Zahlen alarmierend! Emotional hoch gebundene Mitarbeiter machen nicht nur Dienst nach Vorschrift und versuchen unauffällig im Tagesgeschäft zu bleiben, sondern sie engagieren sich aus sich selbst heraus in ihrer Tätigkeit. Diese Mitarbeiter sind es, die das Unternehmen nach vorn bringen können, wenn sie sich durch die Rahmenbedingungen dazu ermutigt fühlen, ihr Potenzial auszuschöpfen, kreative Quer- oder gar Andersdenker zu sein und ihre Expertise gefragt ist. Denn zweifelsohne kennt sich niemand in ihrem Arbeitsbereich besser aus als sie. Fragt man nach der Hauptursache für die dramatischen Zahlen, so sind die Schuldigen schnell ausgemacht: die Führungskräfte – so heißt es in dem Bericht zur Gallup-Studie 2012. Sie sind der Hebel, an dem angesetzt werden muss, weil sie für den Erfolg der Mitarbeiter und des Teams verantwortlich zeichnen.

Definition von Führung



Fast könnte man sagen, dass es fast so viele Definitionen über Führung gibt wie Führungsforscher. Mich persönlich spricht am meisten die von Peter Drucker und Warren Bennis an, die Covey in seinem Buch »Die 7 Wege zur Effektivität« (2013, S. 116) beschreibt: »Management ist, wenn man die Dinge richtig macht; Führung ist, wenn man die richtigen Dinge macht.«

Was hinter dieser Definition steckt, erklärt Covey anhand eines Dschungels, durch den sich eine Gruppe von Menschen kämpft. Sie haben Macheten und arbeiten sich Schritt für Schritt durch das Unterholz. Die Manager schärfen diese Macheten, geben die Regeln vor, erstellen Arbeitspläne, Fitnessprogramme ... Er beschreibt, dass die Führungskraft auf den höchsten Baum im Dschungel klettert und sich einen Überblick darüber verschafft, ob sie alle zusammen im richtigen Dschungel unterwegs sind. Wichtig in Zeiten von Krisen und Wandel ist also die Einsicht, dass die Effektivität und das Überleben eines Unternehmens davon abhängen, ob wir im richtigen Dschungel sind, und nicht davon, wie viele Anstrengungen wir leisten. Das Dschungelbild zeigt zudem, wie wichtig es ist, sich hervorzumagen und eine Vision zu entwickeln.

In einem Artikel der ZEIT habe ich das folgende Statement eines ehemaligen Managers gelesen, das treffend die Forderung nach einer andersartigen Art der Unternehmensführung zusammenfasst: »Das deutsche Management ist zwar in der Lage, Druck zu erzeugen, aber die Leute können mit dem Druck nicht mehr umgehen. Leadership gibt Werte vor, Management häufig nur Anweisungen. Leadership erzeugt Sog, Management Druck. Oft fehlt zudem, wodurch sich die guten alten Unternehmer auszeichneten: Intuition.« Und es heißt weiter: »Manager gäben häufig eben keine Orientierung – obwohl in ihren Händen das Schicksal Tausender Familien liegt und sie qua Aufgabe und Verantwortung wie ein Leuchtturm aus der Gesellschaft herausragen sollten« (Quelle: <http://www.zeit.de/karriere/beruf/2011-01/zen-rotarier/seite-3>, Abruf am 06.04.2013).

Der Unterschied zwischen wertefundiertem Leadership und Druck erzeugendem Management ist evident. Hier sollten sich Führungskräfte dazu eingeladen fühlen, sich an den Charakteristika erfolgreicher Führungskräfte, wie sie der Führungsforscher Oswald Neuberger (2002) formuliert, zu orientieren. Führungskräfte zeichnen folgende Aspekte aus: Sie

- innovieren
- entwickeln
- kreieren

- sind Originale
- fokussieren sich auf Menschen
- setzen auf Vertrauen
- sind begeistert und begeisternd
- haben die Vision im Herzen
- machen die richtigen Dinge

Führung bedeutet immer auch Einflussnahme, die mit einer gewissen Intention verbunden ist. Die wichtigste Voraussetzung dafür ist Kommunikation, die den Hauptanteil an Führungsarbeit darstellt. Daraus ergibt sich, dass Führungskräfte ständig defragmentiert arbeiten: Sie werden häufig unterbrochen, arbeiten an Teilen und müssen sich stets wieder neu orientieren. Die besondere Kunst besteht darin, diese Führungssituationen stets positiv zu gestalten, denn das wirkt sich auf den Erfolg aus.

Die besonderen Anforderungen an Führungskräfte

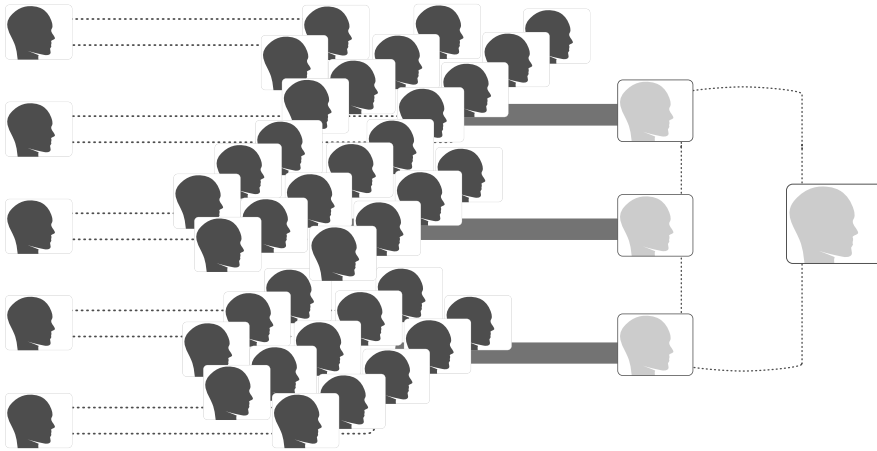
»Gut zugehauene Steine schließen sich ohne Mörtel aneinander.«

Cicero

Eine besondere Bedeutung im Unternehmensgeflecht kommt den Führungskräften zu, die eine Schnittstelle zwischen Topmanagement und Mitarbeitern bilden. Sie müssen in vier Richtungen agieren:

- hin zum Topmanagement, von dem sie die Unternehmensziele, -strategien und -werte vorgegeben bekommen
- hin zu ihren Kollegen, die sich mit ihnen auf der gleichen Hierarchiestufe befinden und mit denen sie in direkter Konkurrenz stehen
- in Richtung Mitarbeiter, die sie für die »Mitarbeit« gewinnen wollen und die sie führen, um die vorgesetzten Ziele zu erreichen
- hin zu sich selbst. Denn in allererster Linie müssen sie sich selbst führen

Die Anforderungen an Führungskräfte sind immens hoch, weshalb diese über besondere Kompetenzen verfügen müssen, damit sie den Spagat nach allen Seiten schaffen.



Struktur im Unternehmen: Ein Mitarbeiter ist Teil eines Teams, das von einer Führungskraft geleitet wird, die wiederum die Unternehmensziele erfüllen soll

Voraussetzung für erfolgreiche Führungskräfte im Rahmen der positiven Unternehmensführung Der Professor für Organisationspsychologie Neuberger (2002) weist darauf hin, dass einzelne Persönlichkeitsmerkmale und Führungserfolg kaum signifikant miteinander korrelieren. Jedoch besteht schon ein deutlicher Zusammenhang zwischen intellektueller Kapazität und sozialer Kompetenz einerseits und dem Führungserfolg andererseits.

Aus meiner Sicht gibt es eine grundlegende Voraussetzung, die Führungskräfte neben ihrem Know-how benötigen: Sie müssen Menschen mögen. Das impliziert, dass sie gern mit Menschen zusammenarbeiten, dass sie bereit sind, ihren Mitarbeitern eher zu dienen (Covey 2013) und ihnen bei der Erfüllung ihrer Ziele hilfreich zur Seite stehen. Führungskräfte können erfolgreich sein, wenn sie ein echtes Interesse am Wohlergehen ihrer Mitarbeiter haben.

Und natürlich müssen sie die Kompetenz haben, andere Menschen zu führen! Denn wie Sprenger feststellt, verkörpern die Führungskräfte in den Augen der Mitarbeiter das Unternehmen und werden von diesen nicht als Individuen, sondern als Teil des Systems wahrgenommen (Sprenger 2012).

Da Führung ein dynamisches Geschehen ist, reicht es nicht aus, dass Führungskräfte Fachkompetenz haben. Sie werden es nicht schaffen, auch nur ein einziges Ziel allein zu erreichen, denn das können sie nur durch die erfolgreiche Zusammenarbeit mit anderen: Ohne die Unterstützung ihrer Mitarbeiter ist es ihnen nicht möglich, ans gewünschte Ziel zu kommen. Hart formuliert könnte man