

Markus Mahler

---

# HOCHLEISTUNGS- TEAMS ALS ERGEBNIS DER FÜHRUNG DURCH COACHING

**Führung durch Coaching, Beyond Budgeting  
oder sogar Empowerment in Reinkultur; es ist Zeit  
für neue Führungsmodelle, denn Führung  
wird neu überdacht. Mächtige Hierarchiesysteme  
kollabieren, Machtstrukturen brechen auf, die  
Auswirkungen der Globalwirtschaft zeigen nun  
auch ihre Schattenseiten auf ...**

∕

---

Ein Praxisbuch über die mitarbeiterorientierte Führung

Markus Mahler

---

# HOCHLEISTUNGS- TEAMS ALS ERGEBNIS DER FÜHRUNG DURCH COACHING

**Führung durch Coaching, Beyond Budgeting  
oder sogar Empowerment in Reinkultur; es ist Zeit  
für neue Führungsmodelle, denn Führung  
wird neu überdacht. Mächtige Hierarchiesysteme  
kollabieren, Machtstrukturen brechen auf, die  
Auswirkungen der Globalwirtschaft zeigen nun  
auch ihre Schattenseiten auf ...**  
%

---

Ein Praxisbuch über die mitarbeiterorientierte Führung

Markus Mahler

---

# HOCHLEISTUNGS- TEAMS ALS ERGEBNIS DER FÜHRUNG DURCH COACHING

---

---

Ein Praxisbuch über die mitarbeiterorientierte Führung

# VORWORT

Wie kommt man zu einem Führungsmodell, das sich professionellen Coachings bedient und gleichzeitig wirtschaftlichen Kriterien standhalten will?

Ich war persönlich konfrontiert mit der Herausforderung, Geschäftsführer einer mittelgrossen Firma zu werden, die zu dieser Zeit zwei sehr verlustreiche Jahre hinter sich hatte.

Dieses Buch befasst sich nun mit einem Führungsmodell, welches nicht nur in Theorie ein zeitgemässes Konzept darstellt, sondern in der Praxis auch erfolgreich umgesetzt wurde. Es geht darum, aufzuzeigen, wie eine Firma erfolgreich von ihren Mitarbeitern getragen werden kann und ein Geschäftsführer dabei eine coachende und nicht diktierende Rolle spielt.

Dabei wird aufgezeigt, wie Team-Prozesse dynamisiert werden können und einzelne Kadermitarbeiter schrittweise die volle Verantwortung übernehmen. Dadurch werden sie zum Unternehmer im Unternehmen und zeichnen sowohl für die Definition ihrer Ziele wie auch deren Erreichung selber verantwortlich.

Den lösungsorientierten Ansatz als Zielfindungs- und Führungsprozess zum Kern der Firmenlenkung zu machen, bedeutet indes, hohes Vertrauen in die Mitarbeiter zu setzen. Gleich wie beim Ansatz von Beyond Budgeting stehen hier Mitarbeiter und Prozesse und nicht Hierarchien und Budgetierungsmarathons im Zentrum. Ein grosses Augenmerk gilt dabei den notwendigen Grundlagen, der Kultur und der Führungsqualität.

Das Buch beleuchtet Strukturen und Rahmenbedingungen, die erfüllt sein sollen, damit eine Führung durch Coaching erfolgreich ist. < Hochleistungsteams > soll als Resultat einen Lösungsansatz für Führungskräfte bieten. Darin enthalten sind Theorien, die mit diesem Modell verwandt sind. Deren Erklärung und Anlehnung an das Modell Führung durch Coaching wird in Theorie und Praxis aufgezeigt. Es wird erkennbar, was es braucht, um dieses Modell erfolgreich umzusetzen.

Ich freue mich, wenn ich Ihnen damit eine kleine Bereicherung für Ihren Geschäftsalltag und ein wenig Horizonterweiterung im Thema Führung mitgeben kann. Vielen Dank für Ihr Interesse!

Markus Mahler

---

# **TEIL 1**

## **ANSÄTZE AUS DER THEORIE**

---

---

# **TEIL 2**

## **COACHING ALS FÜHRUNGSMODELL**

---

---

# **TEIL 3**

## **FAZIT/ VERGLEICH**

---

---

# **TEIL 4**

## **SCHLUSSWORT**

---

---

# TEIL 1

# ANSÄTZE AUS DER THEORIE

---

- 01** Führungsmodelle
- 02** Führungskonzept
- 03** Führungsinstrumente, Führungszintelligenz und Motivation
- 04** Instrumente aus dem lösungsorientierten Coaching

«Führung durch Coaching ist kein rein theoretisches Modell, es ist die individuelle Umsetzung von Grundsätzen in einem fortschrittlichen Unternehmen. Insofern gibt dieses Buch auch keine fertigen Standards weiter, sondern beschreibt Ansätze zu einer gelebten modernen Führung.»

Grundlage für eine Geschäftsführung durch Coaching sind einige Theorien, aber auch viel praktische Erfahrung aller betroffenen Mitarbeiterinnen. Führungstheorien sind im Wandel der Zeit immer wieder neu entdeckt, revolutioniert und widerlegt worden. Grund dafür ist der Wandel der Zeit und damit unseres gesellschaftlichen Umfeldes. Es ist also notwendig, dass sich Modelle auch immer mit der Gesellschaft weiterentwickeln. Aktueller Trend ist der Beyond-Budgeting-Ansatz, aus welchem nun sehr wichtige Grundsätze an den Hochschulen doziert werden.

Eine Firma ist die Summe vieler Individuen, und so hat sämtliche Wissenschaft über Führung sich auch immer mit Menschen befasst. Dabei gibt es Elemente und Ebenen, die optimal zusammenspielen müssen, damit eine Organisation als Ganzes harmonisch funktionieren kann. Es ist dies als Erstes das **Führungsmodell** → Teil 1/01, also das Modell für die Struktur einer Unternehmung, das immer eine wichtige Grundlage bildet. Bei diesen sogenannten Management-Modellen hat sich die Wissenschaft über Führung im vergangenen Jahrhundert sehr weit und breit entwickelt. Sie sind deshalb nicht nur ein Zeichen der Zeit, sondern auch eine Frage der Überzeugung der Führungspersonen.

Als zweite Ebene sind **Führungskonzepte** → Teil 1/02 zur Zusammenarbeit der einzelnen Mitarbeiter und Teams eine zentrale Frage der Verbindung und Fortbewegung. Führungskonzepte setzen sich vertieft damit auseinander, wie Organisationen innerhalb funktionieren. Auch auf dieser Ebene gibt es viele Ansätze, die uns die Theorien liefern. Die dritte Frage ist jene zum **Führungsstil** → Teil 1/03, die grosse Frage der Führung, wie sie den Umgang mit der Mitarbeiterschaft pflegt. Dieses Element ist am schwersten zu erlernen und gleichzeitig sehr prägend für die Kultur einer Firma. Ob ein Geschäftsführer zum Beispiel einen Führungsstil mit Delegation glaubwürdig pflegen kann,

hängt massgeblich von seiner inneren Haltung und seinen Werten ab. Schlussendlich ist die zentrale Frage in jeder Unternehmung jene der Motivation jedes einzelnen Mitarbeiters. So weit sind wir in der Erkenntnis längst fortgeschritten, dass wir wissen, dass motivierte Mitarbeiterinnen die höchste Leistung erbringen und dies wiederum der wichtigste Baustein zur erfolgreichen Entwicklung einer Unternehmung ist.\*

Wenn wir uns mit diesen Zusammenhängen vertieft befassen, so wird erkennbar, dass ein Funktionieren dieser Elemente immer im direkten Zusammenhang mit den Menschen und deren direktem Umfeld, aber auch mit der Kultur und Mentalität der Gesellschaft steht. So hat heute eine autoritäre Führung mit starren Strukturen kaum noch Chancen, sich durchzusetzen, weil die Gesellschaft mehr Freiheit des Einzelnen lebt als je zuvor. Obwohl heute noch viele, vor allem grosse Firmen in veralteten Strukturen hängen, ist eine streng militärische Führungskultur den Menschen so fremd, dass sie in der freien Marktwirtschaft weder auf Verständnis noch auf Anerkennung stösst. Die Anfälligkeit und auch das grosse Scheitern dieser Modelle können wir momentan live in der Wirtschaftspresse verfolgen.

Da liegt es auf der Hand, dass die höchstmögliche Mitverantwortung der einzelnen Mitarbeiter der höchste Motivationsfaktor überhaupt ist. Die Frage der Rolle des Geschäftsführers ist indes auch eine neue. Er kann als Coach das Potenzial der Mitarbeiter in besonderem Masse fördern und sie in der Erreichung ihrer Ziele und schlussendlich der Unternehmensziele optimal unterstützen. In diesem Buch geht es nun darum, die zugrunde liegenden Theorien zu beschreiben, um dann in der Vertiefung in die Praxis Zusammenhänge und Unterschiede aufzuzeigen.

**Führung durch Coaching ist kein rein theoretisches Modell, es ist die individuelle Umsetzung von Grundsätzen in einem fortschrittlichen Unternehmen. Insofern gibt dieses Buch auch keine fertigen Standards weiter, sondern beschreibt Ansätze zu einer gelebten modernen Führung.**

\* In diesem Buch werden feminine und masculine Bezeichnungen nach der sprachlichen Gleichbehandlung im Deutschen abwechslungsweise verwendet

---

# 01 FÜHRUNGSMODELLE

---

## **MBO - MANAGEMENT BY OBJECTIVES**

Viele Führungsmodelle der heutigen Management-Theorien schliessen eine Zielorientierung verbunden mit Anreizen und einem professionellen Controlling mit ein.

**«Ziele sind mehr oder weniger bewusste Intentionen bzw. Vorsätze einer Person, die sich auf zukünftige, angestrebte Resultate ihres Handelns beziehen. Ziele beinhalten zugleich auch kognitive Repräsentationen dieser Handlungsergebnisse.»**

Hacker, 1998

Mit kognitiven Repräsentationen ist dabei die Vorstellung gemeint, die sich eine Person im Zusammenhang mit der Zielerreichung ausmalt. Das heisst, die Vorstellung von Einsatz und Bedingungen sind meist ebenfalls Teil des Zielbildes. Dies verdeutlicht, was eigentlich passiert bei Zieldefinitionen. Im Zentrum von Zielprozessen steht immer der Fokus auf ein zu erreichendes Ergebnis. Gleichzeitig findet aber eine umfangreiche Auseinandersetzung mit der Aufgabe, den Inhalten und der Umsetzung statt. Der Mitarbeiter bereitet sich also bereits ausführlich auf seinen weiteren Weg vor. Der Dimension von Zielprozessen wird mit den SMART-Kriterien → Teil 2/07 ideal begegnet.

Zum Einsatz von Zielen in Unternehmen gibt es verschiedene Ansätze. Ziele können ihren Ursprung in den