

Coaching zur Führung des Chefs

Berliner Coachingtag 2009



Traditionelle Vorstellungen über Führung

- ◆ Führung erfolgt von der hierarchischen Spitze vertikal von oben nach unten.
- ◆ Führung von unten nach oben ist illegitim, ist „erschlichen“.
- ◆ Führung erfolgt durch Personen, die durch ihre Persönlichkeit dafür besonders prädestiniert sind.
- ◆ Und an der Spitze von Organisationen finden sich dann diese „Führungspersönlichkeiten“.

Das moderne Führungsverständnis

- ◆ Steht auf dem Hintergrund neuartiger **Organisationsstrukturen** wie Projekt- und Matrixorganisationen oder
- ◆ wir finden **unlocking organizations**, d.h. extrem entbürokratisierte Strukturen.
- ◆ In diesen muss jede Führungskraft ihre **Rolle** erst langsam **markieren**, das formale „Stützkorsett“ entfällt.

Führung ist heute eher Rollenaushandeln

1. Phase: Role taking, beide Partner senden Erwartungen, stecken Rahmen ab, „beschnuppern“ sich.
2. Phase: Jetzt gestalten Partner ihre Rolle spezifischer. Chef prüft Leistung, Beziehung Loyalität, prof. Respekt. Die Geführten prüfen, inwieweit FK bei Leistung entgegenkommt.
3. Phase: Die Rollen routinisieren sich.

Führung als Beeinflussungsprozess

Und doch haben FK in einem formalen Rahmen Mitarbeiter zu beeinflussen, damit sie eine entsprechende Leistung erbringen. Dafür sind Machtmittel nötig:

1. Macht durch Legitimation
2. Macht durch Belohnung
3. Macht durch Bestrafung
4. Expertenmacht
5. Macht durch Persönlichkeitswirkung (Charisma)

„Machtmittel“ bei der Beeinflussung Vorgesetzter

Kipnis & Schmidt (1980), auch Wunderer (1993) untersuchten 7 Variable:

- rationale, sachliche Argumentation
- freundliches Verhalten
- Bestimmtheit, Nachhaken
- Verhandeln
- Koalitionen bilden
- Höheres Management einschalten
- Sanktionen

Was ist erfolgreich? Drei Bedingungen

1. Der Mitarbeiter muss eine **klare gut, durchdachte Argumentation** führen (perfekte Vorbereitung).
2. Die „**Chemie**“ **muss stimmen**, d.h. Chef muss sich verstanden fühlen vom Mitarbeiter (keine Übertragungen usw.).
3. Außerdem ist nützlich, wenn Mitarbeiter weiß/ahnt, dass **Kollegen auf gleicher Ebene** seine Ambitionen teilen.

Das Fazit von *Wunderer* (St. Gallen):

- ✦ Führung von unten ist heute unverzichtbar, sonst gibt es keine Innovationen in der Organisation.
- ✦ Und jetzt möchte ich Ihnen zeigen, wie ich als Coach zu diesem Thema arbeite.