



## *Unterstützung für den beruflichen Alltag!*

Jörg Middendorf  
Johannes Thönneßen  
Dr. Mechthild Boeckh  
Horst Zimmermann

*Coaching-Fälle und deren Lösungen aus der Praxis des Online-Coaching-Forums von Managementwissen Online*

**BCO-Verlag**

---

Jörg Middendorf und Johannes Thönneßen (Hrsg.)

1. Auflage unter dem Titel „Fit durch Coaching“ 2003 Carl Hanser Verlag München Wien, 2003, ISBN 3-446-22255-3

Die 2. Auflage wurde vollständig überarbeitet und wird als e-Book unter dem Titel „Unterstützung für den beruflichen Alltag“ herausgegeben.

BCO-Verlag Frechen, 2010, ISBN 978-3-942300-02-5

Einzelpreis € 9,50

Copyright © : BCO Verlag, Frechen-Königsdorf

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Bei Fragen oder Anregungen nehmen Sie bitte Kontakt zu uns auf!

BCO Verlag

Augustinusstraße 11d

50226 Frechen

Mail: [Info@BCO-Verlag.de](mailto:Info@BCO-Verlag.de)

Net: [www.BCO-Verlag.de](http://www.BCO-Verlag.de)

---

# *Unterstützung für den beruflichen Alltag!*

Jörg Middendorf

Johannes Thönneßen

Dr. Mechthild Boeckh

Horst Zimmermann

*Coaching-Fälle und deren Lösungen aus der Praxis des Online-Coaching-Forums von Managementwissen Online*

# Inhaltsverzeichnis

*Das Inhaltsverzeichnis ist mit den entsprechenden Kapiteln verlinkt!*

---

|   |    |
|---|----|
| Inhaltsverzeichnis                                    | 4  |
| Vorwort zur ersten Auflage                            | 6  |
| Vorwort zur zweiten Auflage                           | 7  |
| <b>1. Online Coaching</b>                             |    |
| Die Entstehung  | 8  |
| MWonline als Coaching-Plattform                       | 9  |
| Themen / Möglichkeiten und Fälle des Online-Coachings | 11 |
| <b>2. Führungsfragen</b>                              |    |
| Einleitung  | 14 |
| 1. Fall: Die erste Führungsaufgabe                    | 16 |
| 2. Fall: Was tun bei Motivationsproblemen             | 19 |
| 3. Fall: Mangelnde Selbstkontrolle der Mitarbeiter    | 20 |
| 4. Fall: Motivation gewerblicher Mitarbeiter          | 23 |
| 5. Fall: Kriterien zur Zielerreichung                 | 24 |
| 6. Fall: Nein-Sagen                                   | 27 |
| 7. Fall: Der Chef hält sich nicht an die Regeln       | 29 |
| Abschließende Bemerkungen                             | 32 |
| <b>3. Kommunikation</b>                               |    |
| Einleitung  | 34 |
| 1. Fall: Frischluft versus Wärme im Büro              | 37 |
| 2. Fall: Informationsfluss im Schichtbetrieb          | 40 |
| 3. Fall: Gerüchte beim Neustart                       | 43 |
| 4. Fall: Unerwartete Konkurrenz                       | 45 |
| 5. Fall: Meinung offen aussprechen                    | 47 |
| 6. Fall: Teammitglied tanzt aus der Reihe             | 49 |
| Abschließende Bemerkungen                             | 52 |

# Inhaltsverzeichnis

*Das Inhaltsverzeichnis ist mit den entsprechenden Kapiteln verlinkt!*

---

## 4. Selbstmanagement

|   |    |
|---|----|
| Einleitung                              | 54 |
| 1. Fall: Fehlendes Selbstvertrauen      | 54 |
| 2. Fall: Grenzen setzen                 | 58 |
| 3. Fall: Fachkenntnis als Führungskraft | 60 |
| 4. Fall: Ablehnen eines Projektes       | 64 |
| 5. Schritt in die Selbstständigkeit     | 69 |
| Abschließende Bemerkungen               | 72 |

## 5. Personalwirtschaft

|   |    |
|---|----|
| Einleitung  | 74 |
| 1. Fall: Bonussystem für ein Profit-Center        | 76 |
| 2. Fall: Ein gerechtes Entlohnungssystem?         | 78 |
| 3. Fall: Mitarbeiter-Ranking                      | 80 |
| 4. Fall: Skala für die Mitarbeiter-Bewertung      | 82 |
| 5. Fall: Kriterien für Verantwortungslevel        | 84 |
| 6. Fall: Parallelkarrieren zur Managementlaufbahn | 87 |
| 7. Fall: KVP-Einführung                           | 88 |
| 8. Fall: Überzeugen der Geschäftsführung          | 90 |
| 9. Fall: Ein Instrument wird zur Religion         | 92 |
| Abschließende Bemerkungen                         | 94 |

|                             |    |
|-----------------------------|----|
| <b>Portraits der Coachs</b> | 96 |
|-----------------------------|----|

|                  |    |
|------------------|----|
| <b>Literatur</b> | 97 |
|------------------|----|

## Vorwort zur ersten Auflage „Fit for Coaching“

---

„Jeder Spitzensportler hat einen persönlichen Coach – warum nicht auch jeder Spitzen-Manager?“ Diesem Satz begegnet man in der Diskussion um das Thema „Coaching“ immer wieder. Der Vergleich ist auch nachvollziehbar. Ein Weltklassesportler beherrscht in der Regel sein Handwerk, ist technisch perfekt ausgebildet, weiß, was er zu tun hat, um im richtigen Moment Höchstleistungen zu bringen und zeigt sich in den entscheidenden Momenten seinen Gegnern überlegen. Attribute, mit denen sich erfolgreiche Manager sicher auch gerne schmücken. Dennoch hat der Spitzenathlet einen Coach, der ihm helfen kann, sich nach Rückschlägen wieder aufzurichten, auf seine Stärken zu konzentrieren und in Momenten des Erfolges nicht abzuheben. Er ist derjenige, der die kritische Distanz wahrt, wenn andere den Star in den Himmel heben, und der zu ihm steht, wenn die Öffentlichkeit ihn fallen lässt.

Wohl dem Manager, der über einen solchen Coach verfügt, weil er die Mittel hat oder ihm die Mittel zur Verfügung gestellt werden, einen solchen Coach zu verpflichten. Nur – ein solches Privileg ist meist den Top-Kräften vorbehalten. Was aber ist mit den jungen Führungskräften in ihrer ersten Position? Was mit den vielen „Mittelmanagern“, die an Weggabelungen ihrer Karriere angekommen sind und sich entscheiden müssen? Was mit den vielen Fachkräften, die mit den unterschiedlichsten Herausforderungen konfrontiert werden und manchmal nur einen einfachen Rat suchen, der ihnen den weiteren Weg aufzeigt?

Eine Standard-Antwort darauf lautet: Dafür ist der Vorgesetzte zuständig. Schön, wenn jemand einen Vorgesetzten hat, den er hierauf ansprechen kann. Leider aber haben von diesen viele ihre eigenen Sorgen, und die Fähigkeit, zuzuhören und in Ruhe zu überlegen, was mögliche nächste Schritte sein könnten, ist nicht allzu verbreitet. Und leider ist das Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern nicht immer so beschaffen, dass sich der Mitarbeiter vertrauensvoll an seinen Chef wenden würde – wenn nicht gar dieses Verhältnis Teil des Problems ist.

Hier setzt unser Buch an. All denjenigen, die nicht die Mittel und Möglichkeiten besitzen, einen persönlichen Coach aufzusuchen, und die keinen Vorgesetzten haben, mit dem sie sich über die anstehenden Herausforderungen und Probleme unterhalten können, wer-

den in diesem Buch reale Fälle aus der Praxis des Online-Coachings bei *Managementwissen online* vorfinden. Zu den einzelnen Coachinganfragen finden Sie jeweils Antworten von mehreren Coaches, die das Problem aus verschiedenen Sichtweisen beleuchten, Hinweise für erste Lösungsansätze bieten und konkrete Handlungsschritte aufzeigen.

Sie finden hier aber nicht nur die Antworten auf die insgesamt 27 Fälle, sondern ausführlichere Kommentare zum tieferen Verständnis der Problemsituationen und der Anmerkungen der Coaches.

Im Kapitel 1 stellen wir unsere Auffassung von Coaching näher vor, Kapitel 2 beschreibt die Entstehung der Idee des Online-Coachings bei *Managementwissen online* sowie unsere bisherigen Erfahrungen mit diesem Ansatz.

Wer sich nur für die Praxisfälle und die Antworten der Coaches interessiert, kann gleich mit Kapitel 3 beginnen und die Kapitel 3 bis 6 als Lesebuch für Führungskräfte nutzen.

Im Anschluss daran finden Sie im Kapitel „Coaching-Werkzeuge“ einen umfangreichen „Methodenkoffer“, der zum Ausprobieren und Experimentieren einlädt. Auf die einzelnen Werkzeuge verweist dieser → in den Praxis-Kapiteln.

Den Abschluss bildet ein umfangreiches Glossar mit den in diesem Buch verwendeten Fachbegriffen.

Ganz gleich, wie Sie dieses Buch nutzen – wir hoffen, dass Sie nicht nur viele Situationen aus Ihrer eigenen Praxis wieder erkennen, sondern ihm viele nützliche Anregungen für Ihre eigenen Führungspraxis entnehmen können. Wenn dabei Aha-Erlebnisse entstehen, ist das kein Zufall, sondern durchaus von uns beabsichtigt.

Dormagen im September 2002

Jörg Middendorf    Johannes Thönneßen

## Vorwort zur zweiten Auflage „Unterstützung für den beruflichen Alltag“

---

Seit der Erstveröffentlichung der Coaching-Fälle aus dem MWonline-Coaching sind nun mehr als sieben Jahre vergangen. Coaching ist mittlerweile zu einem etablierten Instrument in der Personalentwicklung geworden. Online-Coaching dagegen steckt immer noch in den Kinderschuhen, doch das MWonline-Coaching-Forum gibt es nach wie vor. Immer noch werden dort anonym Fragen an professionelle Coachs gestellt, von denen mindestens drei eine schriftliche Antwort verfassen und ins Netz stellen. Auf der einen Seite sind die Fragen so individuell wie ihre Verfasser. Auf der anderen Seite tauchen bestimmte Themen immer wieder auf. Zu diesen Themen gehören auch diejenigen, die wir schon bei der Erstauflage dieses Buches für die Veröffentlichung ausgewählt haben. Es geht um Mitarbeiterführung, Motivation, Konflikte oder auch um das Setzen von Grenzen oder um das Finden des eigenen Weges. Bestimmte Themen gehören einfach zu unserem Berufsleben, sie berühren uns allerdings zu unterschiedlichen Zeitpunkten. Dies war, neben vielen positiven Rückmeldungen zum Buch, auch ein Grund, warum wir die gesammelten und immer wiederkehrenden Fälle aus dem MWonline-Coaching-Forum noch einmal veröffentlichen. Wir haben uns für die Form des eBooks entschieden, da wir das Gefühl hatten, dass es so am schnellsten und einfachsten dorthin gelangt, wo es am ehesten gebraucht wird: In den Berufsalltag. Wir hoffen, dass dieses Buch seinen Weg auf Ihre Festplatte gefunden hat und es Sie immer dann anregt, neu über eine Situation nachzudenken, wenn diese Sie unmittelbar betrifft! Dazu haben wir das Buch vollständig überarbeitet und ganz auf die Fälle und deren Besprechung konzentriert. Allgemeine Überlegungen zum Coaching, die Methodensammlung sowie das Glossar wurden herausgenommen.

Alleiniges Ziel dieses Buches ist es, Sie in Situation zu unterstützen, die den beschriebenen Fällen ähnlich sind. Unterstützung möchten wir in Form von Anregungen zur Selbstreflexion geben, die es Ihnen erleichtern soll, Ihre persönliche Lösung zu finden.

Wie nutzen Sie dieses Buch am besten? Sie können es als eine Art Lesebuch verwenden und es von vorn bis hinten lesen oder einfach von einer Falldarstellung zur nächsten springen. Wahrscheinlich hilft es dem Verständnis, wenn Sie zuerst die Einleitung zu einem der vier großen Bereiche des Buches lesen

(Führungsfragen, Kommunikation, Selbstmanagement, Personalwesen), bevor Sie sich einem Fall aus dem jeweiligen Bereich widmen. Sobald Sie mit der Struktur des Buches vertraut sind, können Sie immer dann das Buch zur Hand nehmen, wenn Sie Anregungen für eine konkrete Situation suchen. Vermutlich werden Sie bei einem der 27 hier dargestellten und kommentierten Fälle fündig. Oder man Sie gehen über die Lektüre des Buches hinaus und verfassen selbst eine Anfrage an das MWonline-Coaching-Forum, welches seit nunmehr 10 Jahren kostenfrei Anfragen beantwortet und hofft, dass die Perspektivenvielfalt der Online-Coachs den Lesern hilft, die eigenen, passenden Lösungen zu finden!

Das Forum finden Sie unter [http://mwonline.de/db/coaching/online\\_coaching.php4](http://mwonline.de/db/coaching/online_coaching.php4)

Beim Finden und beim Lesen wünschen wir Ihnen viel Erfolg!

Marienburg, Monheim

Februar 2010

Jörg Middendorf

Johannes Thönneßen

## 2. Führungsfragen / Einleitung

---

Jörg Middendorf

### Einleitung

Führungsfragen nehmen einen großen Teil, nämlich 23 Prozent der Anfragen beim Online-Coaching ein. Das ist aus mehreren Gründen nicht verwunderlich: Zum einen ist ‚Führungskraft‘ kein Ausbildungsberuf, in dem durch Material- und Technologiekunde auf die anstehenden Aufgaben vorbereitet werden kann. Oftmals werden einfach hervorragende Experten zum Dank für ihre gute Arbeit zu Führungskräften befördert, ohne für die Aufgaben einer Führungskraft geschult worden zu sein. Die Auswahl für Positionen mit Personalverantwortung ist sogar ebenso häufig unabhängig davon, ob die zukünftigen Führungskräfte die notwendigen Fähigkeiten oder auch nur den Willen für die Leitung einer Gruppe oder Abteilung mitbringen oder eben nicht. Doch leider gibt es in der Realität vieler Unternehmen nur den Karriereweg über mehr Personal- und Budgetverantwortung, auch wenn das in Unternehmensbroschüren und Managementjournalen heute schon vielfach anderes zu lesen ist. So kann es sehr schnell zum sogenannten Peter-Prinzip (Peter und Hull 1972) kommen. Dieses Prinzip beschreibt den Aufstieg zur persönlichen Stufe der Unfähigkeit: Eine Führungskraft steigt aufgrund guter Leistung immer weiter nach oben auf, ohne dass darauf geachtet wird, ob man noch über die Fähigkeiten oder Voraussetzungen für die nächste Stufe verfügt. Im schlechtesten Fall steigt man also bis zu der Stufe, auf der man versagen muss und bleibt dort stehen. So kann aus einem exzellenten und glücklichen Fachmann schnell ein mittelmäßiger und unzufriedener Chef werden - mit entsprechenden Auswirkungen auf die Mitarbeiter.

Ein weiterer Grund für die zahlreichen Anfragen zum Thema Führung ist die Tatsache, dass nichts komplexer ist und mannigfaltigeren Einflüssen unterliegt als die (Arbeits-) Beziehungen zwischen Menschen. Zwischenmenschliche Beziehungen und in besonderer Weise Führung ist immer von der Gesellschaft und dem Zeitgeist, dem Verhalten, den Fähigkeiten und dem Wissen, den Normen, Werten und Einstellungen und dem Selbstkonzept mehrerer Personen und sogar Organisationen abhängig. Das macht Führung zu einer hoch komplexen Aufgabe, die man kaum ohne

fremde Hilfe und zeitweiser Reflexion mit einem Außenstehenden bewältigen kann. Daher tendieren einige Autoren sogar dazu, Coaching für neu ernannte Führungskräfte per se zu verschreiben: "Wenn sich Berufstätige anschicken, eine neue Führungsposition zu besetzen, vielleicht die erste in ihrer beruflichen Laufbahn, ist es sinnvoll, dass sie etwa ein Jahr lang einmal im Monat eine Doppelstunde Coaching von 100 Minuten in Anspruch nehmen, damit ihnen in ihrer neuen Berufsrolle keine unnötigen Konfliktpotenziale in die Quere kommen." (Schreyögg 2002, S.194)

Um die Komplexität der Führungsaufgabe etwas aufzufächern und damit greifbarer zu machen, kann man drei Ebenen von Führung unterscheiden. Zum einen erfolgt Führung auf der Gesamtebene eines Unternehmens. Durch die Unternehmensziele, die Vision und die Mission einer Unternehmung erfolgt eine mehr oder weniger bewusste Führung in Form der allgemein akzeptierten Werte und Normen im Unternehmen. Dadurch wird das Verhaltensspektrum der einzelnen Führungskraft und damit auch von Mitarbeitern bereits eingeschränkt bzw. in bestimmte Bahnen gelenkt. Vorgesetzte und Mitarbeiter auf allen Hierarchiestufen unterliegen somit schon der Führung durch die Organisation an sich. Im allgemeinen wird hier von den Einflüssen der Unternehmenskultur gesprochen. Für viele Führungskräfte geht es in kritischen Punkten ihrer Karriere auch immer um einen Abgleich zwischen den Werten der Organisation und den eigenen Werten. Aber auch in Bezug auf seine Mitarbeiter hat jeder Vorgesetzte die Aufgabe, die Ziele und Werte des Unternehmens und die Ziele und Werte der einzelnen Mitarbeiter zu beachten. Dass dies in der Praxis geschieht, zeigen Themen wie Working-Life-Balance, Diversity oder Vereinbarkeit von Familie und Beruf, die heute in Unternehmen diskutiert werden. Gerade bei Wertethemen ist Coaching ein wichtiges Instrument für Führungskräfte, um zu einer Klarheit über Prioritäten und die weiteren beruflichen Entwicklungsschritte zu kommen.

Die Gesamtebene eines Unternehmens zielgerichtet zu beeinflussen, ist allerdings besonders schwierig, da die Organisation ihre Mitglieder "führt" und gleichzeitig erst die Mitglieder die Organisation bilden. Es geht

## 2. Führungsfragen / Einleitung

---

hier also um eine permanente Wechselwirkung von Organisation und Individuum, die nur schwer zielgerichtet zu steuern ist. Dass dies trotzdem möglich ist, zeigen Veränderungen wie bei General Electric, die durch Jack Welch bewusst eingeleitet wurden. Wir kennen dieses Beispiel nur so gut, weil es erfolgreich war und weil Herr Welch eine zweite Karriere als Buchautor und Unternehmensberater gestartet hat. Die unzähligen fehlgeschlagenen Versuche, eine Unternehmenskultur gezielt zu ändern, werden in der Regel nicht so ausführlich und ausdauernd in den Managementmagazinen besprochen.

Die Ebene der offiziellen Regeln ist die nächste Ebene, auf der sich Führung abspielt. Hier wirken die Personalsysteme, die Richtlinien, die Tarifverträge und Gesetze. Auch durch diese Ebene der Führung wird das Verhalten von Vorgesetzten und Mitarbeiter eingeschränkt. Ich kann zum Beispiel unmöglich auf eine Kopplung von Zielvereinbarung und Entgelt und die damit verbundenen Probleme verzichten, wenn dies in Betriebsvereinbarungen festgeschrieben ist. Um auf dieser Ebene etwas zu bewirken, bedarf es oft eines langen Atems und einer Strategie, die Einstellungsveränderungen auf Seiten des Managements, der Verwaltung und auch der Arbeitnehmervertretung bewirkt.

Die offiziellen Regeln werden ebenfalls immer dann verändert, wenn man eine Änderung auf der Gesamtebene des Unternehmens erreichen will. Oft haben diese Regeln und Systeme nicht nur eine konkrete personalwirtschaftliche Funktion, sondern auch einen starken symbolischen Charakter - vor allem, wenn es um solch bedeutende Dinge geht wie die Parkplatzordnung oder die Anzahl der Bürofenster pro Hierarchiestufe. Darüber könnte man oft lachen, wenn man nicht gerade in einem der vielen Unternehmen arbeitet, in denen diese Regeln auch heute noch existieren. Dann wird nämlich mit viel Ernsthaftigkeit und Energieinsatz auf die Einhaltung genau dieser Regeln geachtet. Auf der anderen Seite können Veränderungen an solch stark symbolhaften Regeln eine Organisation fast alleine in Bewegung bringen. An dieser Stelle scheitern aber natürlich auch viele Veränderungsabsichten. Wenn ich eine Ellenbogen-Kultur durch verordnete Teamarbeit zu mehr Kooperation nötigen möchte, aber die Karriere- und Entgeltsysteme

weiterhin auf Individuen ausgerichtet lasse, ist damit die Kulturveränderung schon zum Scheitern verurteilt. Die Reflexion solcher Regeln und der Umgang damit ist auch immer wieder Thema im Coaching. Hier geht es oft um die Bewusstwerdung dieser Regeln und das gemeinsame Nachdenken über Verhaltensspielräume und alternative Sichtweisen der Zusammenarbeit.

Auf der Individual-Ebene treffen wir nun endlich auf den einzelnen Vorgesetzten und seine Mitarbeiter. Neben der Beeinflussung durch die Unternehmenskultur und die Personal- bzw. offiziellen Führungssysteme kommt hier die Persönlichkeit und das konkrete Verhalten eines real existierenden Vorgesetzten und seiner spezifischen Mitarbeiter zum Tragen. Wir wissen alle aus eigener Erfahrung, dass es in derselben Unternehmung, und damit auch in derselben Kultur, aus unserer subjektiven Perspektive gute und weniger gute Vorgesetzte geben kann. Wenn diese Vorgesetzten nun ihr eigenes Verhalten oder die Effekte ihres Verhaltens verändern wollen, sich aber nicht selbst am Schopf aus dem Sumpf der Gewohnheiten ziehen können, dann holen sie sich (hoffentlich) externe Hilfe. Diese Hilfe kann ein Freund oder Bekannter mit Führungserfahrung sein, ein Kollege oder ein Mentor aus dem gleichen Unternehmen, jemand aus dem Personalwesen oder eben auch ein externer Coach. All diese Menschen können, in unterschiedlicher Art und Weise, hilfreich bei der eigenen Weiterentwicklung als Führungskraft sein. Auf dieser Ebene setzen auch die meisten Fälle aus dem Online-Coaching an, die Sie in diesem Kapitel lesen werden. Dies ist die Interventions-ebene, auf der Vorgesetzter und Coach zusammen am direktesten wirken können. Die besprochenen Fälle in diesem Kapitel gehen hauptsächlich auf diese Ebene ein, da Sie als Leser hier am meisten Anregungen für Ihren Führungsalltag finden können, wenn Sie dies möchten. Das heißt nicht, dass die anderen Ebenen weniger wichtig wären oder nicht bei jeder Anfrage ebenfalls eine Rolle spielen würden. Hier zeigt sich aber eine Grenze des Online-Coachings, so wie es hier durchgeführt wurde. Komplexere Sachverhalte lassen sich wesentlich besser im direkten Kontakt zwischen Coach und Coachee herausarbeiten und in neue Perspektiven verwandeln.

## 2. Führungsfragen / Die erste Führungsaufgabe

---

Doch wenn das Führungsgeschäft so komplex und schwierig ist, was kann Ihnen dann das Lesen von einigen wenigen Online-Coaching-Anfragen bringen? Es wird Ihnen nicht den Austausch mit Bekannten, Kollegen oder eventuell einem externen Coach ersetzen können. Es wird Ihnen allerdings einige zentrale Prinzipien näher bringen, die die Grundlage für erfolgreiches Verhalten als Führungskraft sein können. Bewusst sprechen wir von „können“ und nicht von „müssen“, da es immer auf Ihr Unternehmen, die konkrete Situation und Ihre persönliche Umsetzung dieser Prinzipien im Einzelfall ankommt. Daher sind wir auch im Online-Coaching zurückhaltend mit konkreten Handlungsempfehlungen. Diese funktionieren vielleicht manchmal, doch wesentlich häufiger müssen diese How-to-do-it Anweisungen scheitern, da der aktuelle Fall dann doch nicht so wie der letzte Fall gelagert ist. Anders bei den grundlegenden Prinzipien zur Führung. Diese können als eine Art Grundeinstellung zum Thema Führung dienen, wobei das konkrete Verhalten dann ebenso sehr von der Situation und den beteiligten Persönlichkeiten abhängt.

Was sind das nun für famose Prinzipien? Im Grunde könnte man die Führungsprinzipien auf Kants kategorischen Imperativ zurückführen: „Handle so, dass die Maxime deines Willens jederzeit zugleich als Prinzip einer allgemeinen Gesetzgebung gelten könne.“ (Kant, 1912) Oder in eine pragmatischere und handlungsorientierte Anleitung überführt: „Verhalte dich anderen gegenüber so, wie auch du von den anderen behandelt werden willst.“ Konkret soll hier auf drei zentrale Prinzipien des Führungsverhaltens und beispielhafte Einzelaspekte eingegangen werden:

**Führung beruht auf Partnerschaft**, das bedeutet u.a.

- Klare Spielregeln / Grenzen
- Einbinden statt alles alleine machen
- Fantasien und die eigene Wahrnehmung überprüfen

**Führung benötigt Flexibilität**, das bedeutet u.a.

- Menschen haben unterschiedliche Bedürfnisse,

die beachtet werden müssen

- Verschiedene Situationen müssen unterschiedlich angegangen werden
- Hilfe von außen holen, anstatt alles alleine lösen zu wollen

**Führung basiert auf Vereinbarungen**, das bedeutet u.a.

- Es sollte ein gemeinsames Verständnis über die Arbeitsziele vorhanden sein
- Was als (gute oder schlechte) Leistung angesehen wird, sollte allen Beteiligten in gleicher Weise bewusst sein

Alle drei Prinzipien sollen inklusive ihrer unterschiedlichen Aspekte in den folgenden Besprechungen der Online-Coaching-Anfragen veranschaulicht werden.

### Die Fälle

#### *Fall 1 aus der Online-Coaching-Praxis*

*Frage: Die erste Führungsaufgabe - was nun?*

Ich arbeite in einem großen, deutschen Einzelhandelsunternehmen. Ich schließe in diesem Jahr mein Berufsakademie-Studium ab und werde bereits in ca. 6-8 Wochen als Abteilungsleiter (4 Mitarbeiter, 4,5 Mio. Umsatz) eingesetzt. Auf Grund meiner schnellen schulischen Entwicklung und diverser glücklicher Umstände bin ich der Jüngste in unserem Jahrgang. Mit 21 trete ich nun die Verantwortung einer Abteilungsleitung an. Wir haben in Seminaren an der BA gelernt uns als Führungskraft nicht zu verstellen, nicht zu schauspielern. Hier liegt für mich auch nicht das Problem. Ich bin in der Tat kein Schauspieler, sondern eher pragmatisch veranlagt und glaube, in meinem Führungsstil sehr kooperativ/partnerschaftlich zu sein. Aber nun sind alle Mitarbeiter in meiner Abteilung zumindest 2-3 Jahre älter als ich. Hinzu kommt, dass sie mich alle während des Studiums als Kollegen und auch Kumpel kennen gelernt haben. Ich befürchte, ein laxer Führungsstil bringt schlechte Ergebnisse, da zu schnell Kompetenzen und Verantwortungen übersehen/

## 2. Führungsfragen / Die erste Führungsaufgabe

---

verwässert werden. Andererseits will und kann ich nicht autoritär auftreten. Innerhalb der Abteilung dürfte kein Neid aufkommen, da dort niemand für die Position des Abteilungsleiters vorgesehen war, bzw. befähigt wäre. Trotzdem weiß ich nicht so recht, wie ich die Sache angehen, bzw. auftreten soll.

Die erste Stelle mit Personalverantwortung ist verständlicherweise mit besonders viel Unsicherheit für die Führungskraft behaftet. Wie exemplarisch in der ersten Anfrage deutlich wird, machen sich daher die meisten jungen Führungskräfte intensiv Gedanken zu der Art und Weise, wie sie führen wollen. Leider gibt es oft genug keinen wirklichen Ansprechpartner, mit dem diese Fragen diskutiert werden können. Dabei geht es am Anfang meist um eine generelle Bestätigung der bereits gemachten Überlegungen und Hinweise, wie die Umsetzung der eigenen Ziele, zum Beispiel kooperatives Führen, in der Praxis aussehen können. Diese Überlegungen sind auch der Hintergrund der ersten Antwort auf diese Anfrage, in der das Partnerschafts-Prinzip in der Führung betont wird.

### *Antwort Coach 1*

Ihre Unsicherheit in Bezug auf die neue Rolle und die neuen Seiten Ihrer Beziehung zu Ihren alten Kollegen ist für mich sehr nachvollziehbar. Wie sollte es auch anders sein, da Sie bisher weder Führungskraft waren noch in der Leitungsrolle gegenüber Ihren Kollegen und Kumpeln Erfahrung sammeln konnten. Sie schreiben aber auch, dass Sie an der BA gelernt haben, sich als Führungskraft nicht zu verstellen. Und genau das würde ich Ihnen empfehlen! Daher würde ich die Fragen, die Sie in Bezug auf Ihre neue Position haben, nicht alleine im Kämmerlein oder mit Online-Coachs klären. Was wäre, wenn Sie diese Fragen mit Ihren alten Kollegen und Kumpeln, d.h. Ihren zukünftigen Mitarbeitern besprechen?! In diesen Gesprächen könnten Sie Ihre Vorstellung von Führung mit den Erwartungen der früheren Kollegen abgleichen. Natürlich kosten solche Gespräche eventuell Überwindung, da man sich ein Stück öffnet und sich dadurch angreifbar macht. Doch nur, wer sich öffnet, bringt auch andere dazu, sich zu öffnen. Wägen Sie für sich ab, was unter Kosten-Nutzen Aspekten erfolversprechender für Sie ist: Entweder das Ausdenken einer schlaun Strategie im stillen Kämmerlein, wobei die Meinung,

Erwartungen und Befürchtungen der Kollegen hier nur als Ihre Fantasie mit einbezogen werden können. Oder das offene Gespräch gleich am Anfang Ihrer Führungslaufbahn, welches als Beispiel für Ihren Führungsstil gesehen werden kann, was aber auch bedeutet sich selber zu öffnen. Wie auch immer Sie sich entscheiden, ich wünsche Ihnen viel Erfolg!

Der Aspekt des Einbindens der Betroffenen wird in dieser Antwort betont, da es bei den Gedanken und den Entscheidungen in der Anfrage unmittelbar um das Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter geht. Bei solcher Art Fragen macht es grundsätzlich Sinn, dass sich auch beide Parteien zu den aufgeworfenen Fragen Gedanken machen. Wenn Sie als Führungskraft einen Prüfstein suchen, ob das Partnerschafts-Prinzip zu einem direkten Einbeziehen der Mitarbeiter führen soll, ist der Perspektivenwechsel hilfreich: „Wie würden Sie auf die Frage antworten, wenn Sie der betroffene Mitarbeiter wären?“ Wenn Sie nun das Gefühl haben, die Entscheidung sollte von Ihnen mit vorbereitet werden, so geht es Ihren Mitarbeitern wahrscheinlich ganz ähnlich.

### *Antwort Coach 2*

Sie haben recht, mit 21 Jahren sind Sie wirklich noch recht jung, aber Alter hat meist wenig mit Reife zu tun, denn sonst hätten Sie nicht schon jetzt diese Position. Ihr erwartetes Führungsproblem auf Grund Ihres Alters sehe ich deshalb weniger auf Sie zukommen, da Ihre zukünftigen Mitarbeiter nur 2 bis 3 Jahre älter und ebenfalls noch jung an Erfahrung sind. Ich bin eher der Ansicht, dass Ihre Chancen, gemeinsam zu wachsen, dadurch recht hoch sind. Sie hegen die Befürchtung, Ihre Führungsfunktionen wegen der bestehenden Art und Weise Ihre Beziehung zueinander u. U. schwer erfüllen zu können. Sie schreiben, dass Sie von sich glauben, einen kooperativen-partnerschaftlichen Führungsstil einnehmen zu können und machen sich trotzdem Gedanken über eine autoritäre versus laxen Führung? Bleiben Sie bei dem, was für Sie authentisch ist! Zeigen Sie ihren zukünftigen Mitarbeitern auf der Beziehungsebene die gleiche Wertschätzung wie vorher, ändern Sie nicht, auf Grund ihrer Position, plötzlich und unerwartet Ihr Auftreten oder vielleicht sogar die Ansprache (z. B. von "Du" auf "Sie"). Erklären Sie auf der Sachebene Ihre neue Gebundenheit an bestimmte

In diesem e-Book antworten professionelle Coachs auf typische Fragestellungen des beruflichen Alltags aus den Bereichen Führung, Kommunikation, Personalwesen und Selbstmanagement. Neben den konkreten Anregungen für die Fragesteller und den Leser, gibt das Buch auch Einblicke in die Arbeitsweise professioneller Coachs. Damit ist das Buch sowohl für den Praktiker im Beruf wie auch für Coaching-Interessierte eine Fundgrube an Ideen und Einsichten!

#### **Das Buch (erste Auflage „Fit durch Coaching“) im Urteil der Kritiker:**

„Das besonders des Buches: Zu jedem Fall nehmen mehrere Coachs Stellung, um die unterschiedlichen Sichtweisen und Herangehensweisen der Experten zu verdeutlichen. Die kompetenten Kommentare der Autoren geben Aufschluss über die unterschiedlichen Methoden der Coachs. Empfehlenswert für alle, die sich mit dem Thema Coaching näher befassen wollen.“ (PERSONAL magazin, Juli 2003)

„Das wirklich einzigartige an diesem Buch ist, dass auf je ein Problem eines Ratsuchenden zwei Coachs unabhängig voneinander schriftlich antworten. Dadurch entsteht ein guter Eindruck davon, wie unterschiedlich Coachs bei aller Professionalität an bestimmte Fragestellungen herangehen. Heimlicher Star der „wirtschaft & weiterbildung“-Redaktion ist Jörg Middendorf, ... Er gibt in seinem Fallkommentaren ein gelungenes Beispiel dafür, wie ein Coach jenseits schwülstiger Psycho-Sprache, Menschen zum Nachdenken über sich selbst bringen kann. Von Middendorf können Anfänger wie Fortgeschrittene lernen, wie man auch bei offen-sichtlichem „Fehlverhalten“, non-direktiv arbeitet. (wirtschaft & weiterbil-dung, September 2003)

„ „Fit durch Coaching“ ist ein sehr lesenswertes und hilfreiches Buch für jeden. Ganz besonders für Coachs und Führungskräfte.“ (Gitte Härter, Fachbuchautorin, Rezension bei amazon)