

Zahlenmenschen erfolgreich coachen

COACHINGPRAXIS. Immer mehr zahlenorientierte Menschen gelangen in Führungspositionen. Sie sind analytisch und in hohem Maße erfolgs- und ergebnisorientiert. Beziehung und Bindung zu ihren Mitarbeitern erscheint ihnen nicht wichtig. Ohne sich dessen bewusst zu sein, tragen sie so zu einer hohen Fluktuation bei. Kompetentes Coaching kann diese Entwicklung verhindern.

Deutschlands Unternehmen brauchen heute mehr Flexibilität als früher. Das ist nicht zuletzt eine Folge der so genannten Globalisierung. Umso wichtiger ist es, die Veränderungen so umzusetzen, dass die Folgen erträglich sind und von den Beteiligten und Betroffenen akzeptiert werden. Gerade in Zeiten der Unsicherheit und der häufigen Veränderung brauchen Mitarbeiter und Führungskräfte Bindung und Zugehörigkeit als Fixpunkte – auch wenn es sich dabei nur um Bindung und Zugehörigkeit auf Zeit handelt. Sie brauchen Bindung, um mit nachlassender Sicherheit umzugehen, und um einen Gegenpol zur Vereinzelung zu haben. Ohne Bindung entsteht der Zustand des »Driftens«, den Richard Sennett in seinem Buch »Der flexible Mensch« so treffend beschreibt.

Aber auch die Unternehmen brauchen die Bindung von Mitarbeitern. Auch wenn heute mehr Flexibilität nötig ist als früher und dies unweigerlich auf Kosten von Bindung geht, bleibt es dabei: Ohne Bindung leiden Produktivität, Kreativität und Loyalität. Viele gehen weg, die man gern halten würde. Andere bleiben, obwohl sie gehen möchten, und suchen ihre eigenen Wege, für sich selbst zu sorgen, auch wenn dies die Unternehmen massiv schädigt.

Unternehmen und Menschen brauchen Bindung. Bindung entsteht zuallererst dadurch, dass Beziehungen aufgebaut werden. Deshalb brauchen Unternehmen Führungskräfte, die Beziehungen aufbauen und mit Bindung umgehen können und wollen.

Mitarbeiter werden gefordert

Es gibt zwei Typen von zahlenorientierten Führungskräften. Zum einen diejenigen, die eher introvertiert sind und dem Typ »detailorientierter Buchhalter« entsprechen. Und zum anderen diejenigen, die eine hohe Ergebnis- und Erfolgsorientierung haben und für die Erfolge messbar sein müssen. Nur um Letztere geht es in diesem Fachartikel.

Zahlenorientierte Führungskräfte sind in hohem Maße daran orientiert, Leistung und Erfolge zu erzielen. Sie gehören zu dem von C. G. Jung beschriebenen »extravertierten Denktypus«. Sie haben ausgeprägte Verhaltenstendenzen, die durch das in immer mehr Unternehmen immer stärker verbreitete Klima gefördert und ermuntert werden. Die zahlenorientierten Führungskräfte fördern ihrerseits durch ihr Verhalten dieses Klima, das sich

negativ auf Beziehung und Bindung auswirkt. Die typische zahlenorientierte Führungskraft ist analytisch geprägt und auf Effizienz und Effektivität ausgerichtet. Sie ist unabhängig von der Meinung anderer, schnell im Denken, sachlich, entscheidungsfreudig und schnell im Handeln. Sie treibt Projekte voran, sie gestaltet und arbeitet hart. Sie will Dinge zu Ende bringen. Sie ist aber auch ungeduldig, hört nicht gern zu und kontrolliert umso lieber. Sie beansprucht Autorität und bringt hohen Einsatz.

Zahlenorientierte Führungskräfte sind oft die Hauptfiguren bei einer Sanierung oder beim Aufbau von Unternehmensteilen. Sie tragen wesentlich zum Wachstum ihres Unternehmens bei, und sie retten Unternehmen davor, zerschlagen zu werden. Sie stellen hohe Anforderungen an die Mitarbeiter. Der Unterschied zwischen ihrem eigenen Kenntnisstand und ihrer eigenen Leistungsfähigkeit und dem ihrer Mitarbeiter ist ihnen selten bewusst. Sie erwarten viel, oft aber einfach zu viel, von ihren Mitarbeitern. Ihre Kritik ist scharfsinnig und schnell, kann aber auch leicht als abwertend empfunden werden.

Zahlenorientierte Führungskräfte sind in vielen Hinsichten einfach gut, an-

dere Führungsaufgaben liegen ihnen hingegen eher nicht: Mitarbeiter entwickeln und fördern, übertragene Aufgaben genau erklären und Mitarbeitern Handlungsspielräume einzurichten, Anerkennung für vergangene gute Leistungen zu geben steht nicht auf ihrer Agenda. Ihre Aufmerksamkeit richtet sich auf die nächste Aufgabe, das nächste Ergebnis. Was schon erreicht wurde, ist auch immer schon vorbei. Sie sehen auch oft nicht, wie wichtig es ist, die eigenen Hintergründe und positiven Absichten zu erläutern, um eine gute, auch persönliche Beziehung zu ihren Mitarbeitern aufzubauen und diese nicht nur zu informieren, sondern auch zu motivieren. Wie wichtig es ist, Mitarbeitern Entwicklungsmöglichkeiten zu eröffnen, liegt für sie auch nicht auf der Hand.

Feedback weckt Veränderungswünsche

Zahlenorientierte Führungskräfte richten ihre Aufmerksamkeit einseitig auf Ergebnisse und Erfolge. Nicht selten entsteht dadurch ein entfesseltes Leistungsstreben, das durch den hohen Ergebnisdruck im Unternehmen nur unterstützt wird. Beziehungsorientiertes Führen bleibt dabei auf der Strecke. Mitarbeiter sehen die Stärken und die Schwächen ihrer zahlenorientierten Vorgesetzten. Man weiß um deren Verdienste. Sie sichern Arbeitsplätze. Doch die negativen Seiten führen bei den Mitarbeitern zu Angst, Frustration, Stress, Ärger und Druck. Über längere Zeit wird das Verhalten der zahlenorientierten Führungskräfte klaglos ertragen.

Die Mitarbeiter funktionieren und schweigen. Es gibt kein offenes Feedback. Das Schweigen der Mitarbeiter – und oft auch das anderer Akteure im Unternehmen – stabilisiert die ungeliebten und objektiv unerwünschten Verhaltensweisen der typisch zahlenorientierten Führungskräfte. Auf Dauer geht das nicht gut. Die Mitarbeiter beginnen sich zurückzuziehen. Sie vermeiden die Zusammenarbeit mit der Führungskraft. Die Produktivität lässt nach. Manchmal kommt es zur Verweigerung oder zur offenen Ablehnung. Es gibt Kündigungen oder Abwanderungswünsche, die nicht vollzogen werden. »Bei uns finden Sie keinen, der nicht sucht«, ist Ausdruck dieser Stimmung. Unternehmen haben oft Schwierigkei-

ten, mit den Schwächen zahlenorientierter Führungskräfte umzugehen, wenn diese manifest werden. Vorgesetzte, Kollegen und Mitarbeiter neigen in diesem Punkt zur Resignation. Dahinter steht die ebenso verbreitete wie verfestigte Annahme, zahlenorientierte Führungskräfte seien für Feedback ohnehin nicht erreichbar und weder bereit noch fähig, sich zu verändern. Damit stabilisieren die anderen nur das, was sie eigentlich ändern sollten: eine fatale Eigendynamik des Verhaltens in Organisationen.

Die Realität entspricht diesen Annahmen nur teilweise. Zahlenorientierte Führungskräfte mit hoher Ergebnisorientierung sind mit Feedback tatsächlich schwer zu erreichen. Aber es gibt Chancen und Möglichkeiten die Eigendynamik zu durchbrechen. Feedback, das sie erreicht, kann auch ihre Handlungsmuster verändern. Aber was macht Feedback wirkungsvoll? Erste Bedingung: Es muss klar und deutlich sein und möglichst auch überraschend kommen und die negativen Wirkungen des Verhaltens der Führungskräfte ansprechen. Diese Wirkungen sind ihnen ja meist nicht bewusst und in aller Regel nicht beabsichtigt. Die zweite Bedingung ist, dass das Feedback in den richtigen Zusammenhang gestellt wird. Dass es den Nerv trifft: Was für zahlenorientierte Führungskräfte zählt, ist Erfolg. Erfolg – manchmal eher persönlicher Erfolg, manchmal eher Erfolg in der Sache – ist der Zweck ihres Handelns. Feedback weckt bei zahlenorientierten Führungskräften Veränderungsenergie, wenn es deutlich macht, dass der von ihnen angestrebte Erfolg durch ihre Verhaltensweisen gefährdet wird, weil die Mitarbeiter auf Dauer nicht mitziehen. Entscheidend ist auch, von wem das Feedback kommt. Wirksam sind kritische Rückmeldungen von Personen, die – aus welchen Gründen auch immer – für die betreffende Führungskraft wichtig sind. Schließlich muss Feedback aus einer eindeutig unterstützenden Haltung heraus und zum richtigen Zeitpunkt gegeben werden.

Das Coaching von zahlenorientierten Führungskräften hat seine eigenen Erfolgsbedingungen. Es gibt einige Besonderheiten, auf die sich der Coach bei diesen Klienten einstellen muss. Die sonst gelegentlich anzutreffende Haltung des »Ich soll an mir arbeiten, aber die,

die das von mir erwarten, haben nicht Recht« gibt es bei zahlenorientierten Führungskräften nicht. Sie nehmen Coaching in Anspruch, weil und wenn sie sich verändern wollen. Sie sind aktiv Tätige, nicht passiv Geschickte. Der Coach trifft auf hohe Veränderungsenergie und den Wunsch nach schnellen Erfolgen. Er muss sich darauf einstellen, dass sein Klient ein sehr schnelles Tempo vorlegt – und dabei sich selbst und seine Umwelt überfordert. Er muss damit rechnen, dass der Klient – auch hier – überzogene und unerreichbare Ziele setzt. Zugleich neigen zahlenorientierte Führungskräfte dazu, ihre eigenen erreichten und gewollten persönlichen Veränderungen zu übersehen oder zumindest wenig zu würdigen.

In ihrem Arbeitsumfeld treffen zahlenorientierte Führungskräfte, die sich an einen Coach wenden, um ihre Verhaltensänderung voranzutreiben, mitunter auf Befremden, ja sogar Misstrauen. Das ist für sie erfahrungsgemäß schwer zu ertragen. Bis ihre Veränderungen in ihrem Umfeld ankommen, geglaubt und zurückgemeldet werden, kann gut ein halbes Jahr vergehen – eine lange Phase des Wartens für ungeduldige Menschen! Zudem löst dieser »Wirkungslag« Verunsicherung aus, denn die Beziehungsgestaltung im Unternehmen erlebt manch eine zahlenorientierte Führungskraft als Neuland. Neu ist für sie oft auch, sich selbst als unsicher zu erleben.

Was ein Coach mitbringen muss

Der Coach muss mit zahlenorientierten Persönlichkeiten arbeiten wollen. Die eigenen Erfahrungen helfen gegebenenfalls, Verständnis und Wertschätzung für die Klienten aufzubringen und zugleich deren Außenwirkungen wahrzunehmen und zurückzuspiegeln. Nähe und bewältigte Erfahrung qualifizieren auch dazu, offen Feedbacks zu geben – ohne zu beurteilen oder zu verurteilen. Schließlich stützen eigene positive Erfahrungen des Coachs dessen Überzeugung, dass beim Klienten Ressourcen für den aktiven Beziehungsaufbau und für die Verhaltensänderungen vorhanden sind. Natürlich muss der Coach, insbesondere wenn er mit älteren Klienten arbeitet, selbst Berufs- und Lebenserfahrung mitbringen. Nur eigene Führungserfahrung macht es →

TIPPS

Was der Coach tun sollte

Vieles von dem, was generell im Coaching richtig und wichtig ist, gilt auch für das Coaching von zahlenorientierten Führungskräften. Dennoch gibt es Besonderheiten.

1. Der Coach muss mit Feedback aus ungewohnter Perspektive verblüffen, denn den Klienten interessiert und motiviert das, was er selbst nicht weiß.
2. Der Coach muss unerschütterlichen Optimismus für die persönliche Veränderungsfähigkeit des Klienten haben und zeigen. Das Umfeld neigt zur Festschreibung der sichtbaren und gewohnheitsmäßigen Verhaltensweisen der Führungskraft. Veränderungen können eher erreicht werden, wenn es jemanden gibt, der daran glaubt.
3. Der Coach muss die möglichen Grenzen und den offenen Ausgang des Coachingprozesses aufzeigen, denn in seinem aktuellen Arbeitsumfeld kann der Veränderungswille der Führungskraft schon zu spät kommen. In diesem Falle kann der Klient trotzdem viel für sich gewinnen.
4. Fast immer muss der Coach »Hyperaktivität« des Klienten bremsen, denn viele Führungskräfte des hier diskutierten Persönlichkeitstyps neigen dazu, Aktivitäten zu entfalten, deren Auswirkungen ihn und sein Umfeld überfordern.
5. Der Coach sollte immer versuchen, die Betroffenheit und die Entschlossenheit des Klienten für wirkungsvolle Veränderungen zu nutzen.

→ einem Coach möglich, mit eher machtbeswussten Klienten »auf gleicher Augenhöhe« zu arbeiten. Folgende Themen sind beim Coaching von zahlenorientierten Führungskräften besonders wichtig:

1. Die Selbstwahrnehmung des Klienten muss entwickelt werden. Es geht darum, die Aufmerksamkeit für Hintergründe, Normen, Werte sowie für die eigenen positiven Absichten zu schärfen, um sich selbst besser zu verstehen und von anderen besser verstanden zu werden.

2. Die Folgen verkürzter, nur auf die Sache bezogener Kommunikation, müssen klar gemacht werden. Es ist wichtig, wahrnehmen und verstehen zu können, was gewohnheitsmäßig von den eigenen Hintergründen ungesagt bleibt,

weil Beziehungsaufbau und die Herstellung von Bindung nur mit dem Einsatz der eigenen Person möglich sind.

3. Die Bereitschaft zur Selbsterklärung, zum bewussten Senden von Ich-Botschaften muss erhöht werden. Nur wer sich selbst erkennbar macht, indem er oder sie etwas von sich und den eigenen Hintergründen zeigt, hat eine Chance, von anderen verstanden und akzeptiert zu werden.

4. Die Auswirkungen des eigenen Verhaltens auf andere muss erlebbar gemacht werden. Zahlenorientierte sollten lernen, zu beobachten, wie sie auf andere wirken. Sie sollten Feedback einfordern lernen, weil nur so beziehungsorientiertes Führen möglich wird.

5. Die Situation des anderen verstehen lernen. Man sollte sich als Führungskraft für die Situation anderer interessieren und deren Wünsche in adäquater Weise in Worte fassen können.

All dies ist nicht einfach und erst recht nicht selbstverständlich, aber es ist erlernbar – zumal in der Zusammenarbeit mit einem auf solche Fragen spezialisierten Coach. Fürsorge für sich und andere lässt sich entwickeln, und sie muss entwickelt werden, weil es zu den Kernaufgaben einer Führungskraft gehört, andere zu fördern. Unternehmen profitieren davon, wenn Führungskräfte die Fähigkeit entwickeln, Bindung auch in schwierigen Zeiten zu fördern.

Angelika Leder



Foto: Martin Pichler

Angelika Leder, Inhaberin A.L. Coaching (www.al-coaching.de), bei einem Vortrag auf dem DBVC-Coachingkongress. Leder ist DBVC Senior Coach, im Top-Management-Coaching spezialisiert auf die Zusammenarbeit mit zahlenorientierten Führungskräften.

6. Der Coach muss dem Klienten alle erreichten Verhaltensänderungen als Modell für weitere Problemlösungen bewusst machen.

7. Der Coach muss die erzielten Erfolge des Klienten »sammeln«, um sie ihm in Situationen der Verunsicherung sichtbar zu machen. Dafür erweist es sich in der Praxis als besonders wirksam, wenn der Coach die Erfolge in Zahlen oder ähnlich fassbaren Größen bemisst und beschreibt.

8. Der Coach muss dem Klienten die Wertschätzung für dessen Fokussierung auf Messbares, auf Erfolg und analytisches Vorgehen deutlich machen. Modelle und Theorien in der Zusammenarbeit zu verwenden ist hilfreich, denn der Klient ist kognitiv fokussiert und kann sich in Modellen gut wieder finden.

9. Der Coach muss sich darauf einstellen, dass zu irgendeinem Zeitpunkt der Klient den gesamten Prozess nicht nur kritisiert, sondern sogar vehement abwertet, und er sollte diese Situation für

eine wichtige Intervention nutzen. Er tut gut daran, sich auf die mit Sicherheit irgendwann zu erwartende Kritik des Klienten am Prozess des Coachings vorzubereiten. Dieser Schritt eines jeden Coachingprozesses muss als Intervention genutzt werden.

10. Wenn sich ausnahmsweise doch die »Ich-muss-etwas-verändern-Haltung« zeigt, muss der Coach so lange an den Hintergründen von Hindernissen arbeiten, bis daraus wieder ein »Ich will etwas verändern« geworden ist.

11. Der Coach muss alle Selbstzweifel und Unsicherheiten des Klienten ernst nehmen und immer wieder die Balance zwischen den Ansprüchen des Klienten an sich selbst und seinen eigenen Ressourcen herstellen.

12. Der Coach sollte den Klienten darin unterstützen, seinen persönlichen Veränderungsprozess im Unternehmen öffentlich zu machen und dafür eine zum Unternehmenskontext und zu seiner Person passende Form zu finden.

Zukunft
Personal



6. Fachmesse für Personalwesen
6th Exhibition for
Human Resource Management

Deutschlands größte Messe

für Personalentscheider



www.zukunft-personal.de

300 Aussteller und über 70 Fachvorträge zu aktuellen Themen des Human Resource Managements

Personal-Software / Hardware

Lohn- und Gehaltsabrechnung
Personalverwaltung
Personalauswahl
Zeiterfassung ...

Personal-Dienstleistungen

Personal Leasing
Zeitarbeit
Internet-Jobbörse
Personalvermittlung ...

Personal-Beratung

Human Resource Management
Executive Search
Outsourcing
Outplacement ...

Weiterbildung und Training

Personalentwicklung
e-Learning
Motivation + Teambildung ...

KoelnMesse, 13.-14. September 2005