

# Wandel im Coaching – Wandel durch Coaching?

4. – 5. März 2005 | Frankfurt



3. März 2005 | Pre-Workshop  
4. – 5. März 2005 | Kongress

## Beziehung und Bindung in bewegten Zeiten: Zum Coaching von zahlenorientierten Führungskräften

Angelika Leder, A.L. Coaching

### Autorin

Angelika Leder, seit 1997 selbstständig tätig als Management-Coach für zahlenorientierte Führungskräfte auf der ersten und zweiten Ebene, Management-Seminare für Beziehungsgestaltung sowie Beratung zur beruflichen Orientierung. Vor der selbstständigen Tätigkeit langjährige Führungserfahrung im Bereich Public Relations.

### Kontakt

Angelika Leder  
A. L. Coaching  
An den Postwiesen 14  
D-60488 Frankfurt  
Tel: +49 69/76 75 23 38  
E-Mail: leder@al-coaching.de  
Web: www.al-coaching.de

Zahlenorientierte Führungskräfte müssen sich verändern, wenn sie auf Dauer Erfolg haben wollen. Nachhaltigen Erfolg hat nur, wer in der Lage ist, Menschen zu führen und positive Beziehungen aufzubauen. Zahlenorientierte Führungskräfte können enorme Erfolge in persönlichen Veränderungsprozessen erzielen - das erlebe ich in meiner Coaching-Arbeit. Dieses Veränderungspotenzial hat außerordentlich positive Auswirkungen. Es wird häufig unterschätzt. In Unternehmen trifft man immer wieder auf die Einschätzung, dass es – zumal bei älteren zahlenorientierten Führungskräften – dieses Potenzial nicht gibt.

In meinem Vortrag geht es um Coaching von zahlenorientierten Führungskräften, die ihre Beziehungen in ihrem Arbeitsumfeld verbessern wollen. Dieses Thema ist gerade heute für alle Beteiligten überlebenswichtig. Unternehmen brauchen heute Führungskräfte, die sich für die Beziehungsgestaltung engagieren. Durch kurzfristigen Erfolgsdruck rückte in vielen Unternehmen die Beziehungsorientierung immer mehr in den Hintergrund. Die Bindung der Mitarbeiter an ihre Unternehmen wurde und wird schwächer. Dies liegt auch daran, dass Unternehmen immer schneller ihre Identität und Orientierung ändern. Nach meinen Erfahrungen wird das Maß an Bindung derzeit schneller abgebaut als es für Menschen und Unternehmen zuträglich ist.

Unternehmen und ihre Mitarbeiter brauchen Bindungen. Ohne Bindungen leiden Loyalität, Kreativität, Produktivität und Wohlbefinden. Je weniger die Unternehmen selbst die Bindungen schaffen können, umso mehr müssen Führungskräfte diese Rolle übernehmen. Und je mehr zahlenorientierte Führungskräfte Schlüsselpositionen inne haben umso wichtiger ist es, dass sie dies als ihre Aufgabe annehmen.

Zahlenorientiert nenne ich Führungskräfte, die eine analytische Herangehensweise an Situationen und Probleme haben. Sie denken eher in Zahlen als in Systemen. Häufig haben solche Führungskräfte eine starke Erfolgsorientierung und agieren wenig beziehungsorientiert. Der Erfolgsdruck, der in vielen Unternehmen vorherrscht, entwickelt eine Eigendynamik. Dadurch entsteht ein Klima, in dem zahlenorientierte Führungskräfte sich nur noch auf Ergebnisse fokussieren. Ihre beziehungsorientierten Ressourcen, über die sie verfügen, bringen sie nicht mehr zum Einsatz. Aufgrund ih-

rer einseitigen Ergebnisorientierung haben sie nicht im Blick, wie demotivierend sich ihr Denken und Handeln auf ihre Mitarbeiter auswirkt.

Diese Eigendynamik kann man unterbrechen. Man kann zahlenorientierte Führungskräfte durch Feedback erreichen, und zwar so, dass Veränderungswünsche entstehen. Dies klappt allerdings nur, wenn das Feedback den Nerv trifft. Der Nerv bei zahlenorientierten Führungskräften ist „Erfolg“. Das Feedback muss deutlich machen, dass ihr Erfolg im Unternehmen auf Dauer nur möglich ist, wenn Beziehungen zu Mitarbeitern positiv gestaltet werden. Ist dieser wirklich Nerv getroffen, öffnet sich die Wahrnehmung für die Beziehungsebene. Führungskräfte, mit denen ich arbeite, fühlen sich massiv betroffen, wenn sie von den negativen Auswirkungen ihres Verhaltens erfahren. Darin liegt eine Chance, denn es weckt einen Veränderungswunsch. Erfolgesorientierte Menschen setzen diesen Wunsch so entschieden um wie sie auch andere Ziele verfolgen. Allerdings muss es in den Unternehmen Menschen geben, die Verantwortung übernehmen, und handeln, indem sie zu Feedback ermutigen und selbst Feedback geben. Personalverantwortliche haben dabei einen viel höheren Einfluss und mehr Handlungsmöglichkeiten, als sie selbst sehen.

#### Was ist im Coaching von zahlenorientierten Führungskräften wichtig?

In meinem Vortrag werde ich auf diese Punkte eingehen, fünf davon sind hier genannt:

1. Schon in den ersten Minuten mit Feedback aus ungewöhnlicher Perspektive nachhaltig verblüffen.
2. Die Bremse ziehen und den Klienten vor Schnellschuss-Aktivitäten bewahren.
3. Den Klienten unterstützen, die positive Absichten hinter seinem ungeduldigen der unwirschen Verhalten zu sehen.
4. Das Wahrnehmen und Aussprechen von Gefühlen in den Fokus rücken.
5. Den Klienten unterstützen, Selbstfürsorge aufzubauen und eine fürsorglichen Beziehung zu sich und anderen zu entwickeln.