

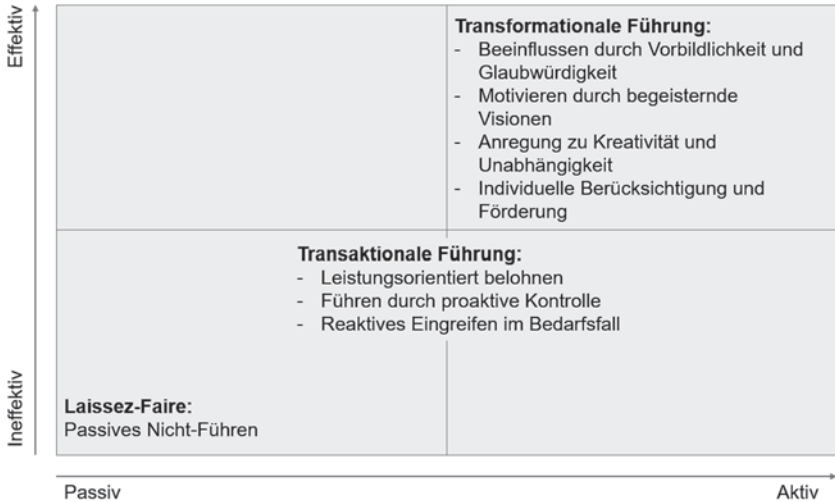
## 2.1 Full Range of Leadership

Coaching als Führungsstil stellt die individuelle Berücksichtigung und Förderung der Mitarbeiter in den Vordergrund. Welche Vorteile bietet diese Art der Führung? Welche anderen positiven Verhaltensweisen sollte eine Führungskraft ausprobieren? Antworten auf diese Fragen lassen sich im Rahmen der *Full Range of Leadership Theory* (vgl. Bass 1985; Bass und Avolio 1994) finden. Dieses weithin akzeptierte Modell stellt das Verhalten von Führungskräften in den Mittelpunkt und erlaubt eine Einordnung der Thematik „Führen mit Coachingkompetenz“ in einen intensiv beforschten und somit empirisch fundierten Rahmen.

Nach der Full Range of Leadership Theory gibt es effektives und weniger effektives, aktives und passives Führungsverhalten und diese Verhaltensweisen werden unterschiedlichen Führungsstilen zugeordnet. Eine Führungskraft kann nach der Full Range of Leadership Theory *drei Führungsstile* nutzen: *Transformationale Führung*, *Transaktionale Führung* und *Laissez-faire*. Je nach Situation kann dabei die ganze Bandbreite genutzt werden. Von Laissez-faire bis zur individuellen Förderung ist alles dabei (vgl. Abb. 2.1):

Am unteren Ende der Skala befindet sich die „Nicht-Führung“. Die Führungskraft lässt ihre Mitarbeiter einfach machen und tritt weitgehend passiv auf. Diese Laissez-faire Führung führt zu Problemen: Entscheidungen werden zu spät getroffen, Aufgaben nicht erledigt und die Mitarbeiter können tun und lassen, was sie wollen (vgl. Felfe und Goihl 2002).

Die sogenannte transaktionale Führung, in der Mitte des Kontinuums beschreibt einen Austauschprozess: Gibst du mir einen positiven Rahmen, Gehalt und konkrete Aufgaben, gebe ich dir Leistung. Die Führungskraft stellt hauptsächlich den reibungslosen Ablauf und die Einhaltung von Qualitätsstandards sicher. Es reicht vom Eingreifen, wenn Fehler bereits passiert sind, über das aktive Eingreifen bei



**Abb. 2.1** Subdimensionen des Full Range of Leadership Modells. (Bass und Avolio 1994, S. 5. Nach eigener Darstellung)

Fehlern bis hin zur effektiven leistungsorientierten Belohnung mit transparenten Zielen. In dieser ökonomischen Herangehensweise spielen Emotionen keine besondere Rolle. Doch auch so ein Verhältnis kann sehr zufriedenstellend und effektiv sein – auch wenn Dörr (2006) herausfindet, dass die Motivation des Mitarbeiters durch das obere Ende der Skala, stärker beeinflusst wird. Nach dem sogenannten Augmentationseffekt (vgl. Goihl 2003) hat die transaktionale Führung eine durchaus wichtige Bedeutung: Ein effektiver und sachlicher Umgang mit Aufgaben, der auf Belohnung basiert, ist eine lohnenswerte Ergänzung zu den besonders effektiven und aktiven Verhaltensweisen. Die Effekte der transformationalen Führung werden so verstärkt.

Das obere Ende der Skala bildet die transformationale Führung – dies ist sozusagen die hohe Kunst der Führung. Im Gegensatz zum passiven Nicht-Führen und dem sachlichen Austausch setzt die transformationale Führung auf Emotionen: Sie versucht, das Selbstwertgefühl und die Selbstwirksamkeit des Mitarbeiters zu erhöhen. Die Führungskraft will ihre Mitarbeiter transformieren und sie so als ganze Menschen in ihren Bedürfnissen, Ansprüchen und Motiven beeinflussen. Die Mitarbeiter sollen wissen, wofür sie arbeiten, denn dann wird es Ihnen leichter fallen, die eigenen Interessen zurückzustellen. Sie arbeiten für ein höheres Ziel und ihre Führungskraft lebt ihnen diese Vision vor. Die Führungskraft kommuniziert dabei die Ziele und Ergebnisse transparent und sorgt dafür, dass diese auch erreichbar sind.

Solch eine Führungskraft begreift sich selbst als Veränderer und Visionär; sie hinterfragt Gegebenes und überzeugt andere von ihren Visionen. Die Mitarbeiter sind dabei nicht nur Statisten, sondern werden aktiv einbezogen, ihre Wünsche und Ideen werden berücksichtigt und ihnen wird Vertrauen entgegengebracht. Wer transformational führt, legt auch Wert auf den Menschen: ein Klima der Weiterentwicklung und des persönlichen Wachstums stehen im Mittelpunkt (vgl. Felfe 2006).

Doch natürlich ist Führungskraft nicht gleich Führungskraft. Jeder bringt eigene Kompetenzen mit und lebt die Verhaltensweisen unterschiedlich. Doch die Mehrheit der transformationalen Führungskräfte lässt sich recht gut erkennen: Sie verfügen über ein großes Selbstvertrauen, schließlich müssen sie die eigenen moralischen Überzeugungen vertreten und eine Quelle der Inspiration für ihre Mitarbeiter sein. Sie werden häufig als charismatisch beschrieben und haben kein Problem damit, sich auch einmal unkonventionell zu verhalten. Obgleich sie nach Macht streben, missbrauchen sie diese nicht. Es gibt jedoch keinen Grund, aufgrund dieser Beschreibung zu verzagen: Die Forschung hat gezeigt, dass transformationale Führung erlernbar und trainierbar ist (vgl. Dvir et al. 2002).

- ▶ Denken Sie an Ihre eigene Führung und werfen Sie noch einmal einen Blick auf die aktiven und effektiven aber auch die passiven und ineffektiven Verhaltensweisen. Nehmen Sie sich einen Moment Zeit und überlegen Sie für sich:
  - Welche der Dimensionen gelingen mir gut? Wo kann ich noch an mir arbeiten?
  - Welche der Dimensionen sollte ich aktiver angehen? Welche lieber zurückstellen?
  - Wo würde ich meinen Führungsstil einordnen?
  - In welchen Situationen bevorzuge ich transformationale Führung? Wann möchte ich lieber transaktional führen?

Transformationale Führung ist tatsächlich einer der am meisten beforschten Führungsstile überhaupt. Seitdem das Konzept auf den „Markt“ kam, erfreut es sich in Forschung und Praxis ungebrochener Beliebtheit. Warum das so ist, lässt sich leicht beantworten: Kein anderer Führungsstil verfügt über derart viele positive Konsequenzen – für den Führenden, die Mitarbeiter aber auch das gesamte Unternehmen. Wirtschaftlich interessante Erfolgskriterien wie Leistung und Produktivität, Wachstum, Markt und Kundenausschöpfung oder Verkaufserfolg spielen eine wichtige Rolle bei der Entscheidung, in transformationale Führung zu investieren (Yukl 2002). Aber auch die etwas „softeren Faktoren“ das Commitment des

Mitarbeiters und sein Engagement werden positiv beeinflusst. Der eindrucksvolle Effekt von transformationaler Führung lässt sich am besten durch eine Meta-Analyse belegen. Dafür führten die Forscher Judge und Piccolo (2004) 87 Studien mit über 626 untersuchten Zusammenhängen an. Die Ergebnisse kommen also der „Wahrheit“ schon ziemlich nahe. Über all diese Studien ergaben sich positive Zusammenhänge beispielsweise für die Arbeitszufriedenheit und die Motivation der Geführten aber auch für die Zufriedenheit mit der Führungskraft und deren wahrgenommene Effektivität. Transformational führen lohnt sich also: Neben der allgemeinen Zufriedenheit, wird man selbst als transformationaler Führer besser eingeschätzt und dürfte auch mit der eigenen Arbeit zufriedener sein – wer führt nicht gern motivierte und zufriedene Mitarbeiter, die auch noch viel leisten?

Was diese leisten können, wurde in einem Lehrforschungsprojekt an der Maximilians in Bezug auf das innovative Arbeitsverhalten untersucht (Woschée et al. 2015). Innovation ist einer der Schlüsselfaktoren für Unternehmen, um in der Wirtschaft bestehen zu können. Dabei werden neue Ideen nicht nur von kreativen Individuen erdacht, sondern auch umgesetzt. In der Studie, die insgesamt 184 Mitarbeiter auf 38 Teams zu ihren innovativen Verhaltensweisen und der Einschätzung ihrer eigenen Führungskraft sowie des Teamklimas befragte, war schnell ersichtlich, dass die Führungskraft vor allem auf ebendiese Umsetzung einen großen Einfluss hat. Schaffe ich als Führungskraft das richtige Klima, lebe ich Visionen vor und gebe Raum für Fehler und neue Ideen, Eigenschaften einer transformationalen Führungskraft, kann ich sowohl mein ganzes Team als auch jeden Einzelnen ansprechen und neue innovative Ideen für meine Firma umsetzen.

- ▶ **Unternehmererfolg** – was letztlich zählt ist aber nicht nur der zufriedene Mitarbeiter, der hoch motiviert zur Arbeit kommt, sondern auch die harten Zahlen, die den wirtschaftlichen Erfolg schwarz auf weiß sichtbar machen.

Doch auch hier hat transformationale Führung einiges zu bieten. Die Forscherin Felicitas Morhart und ihre Kollegen (2012) sprechen in ihrer Forschung über den Dominoeffekt der Führung. Denn viele Führungskräfte wissen gar nicht, dass sich ihr Verhalten nicht nur auf die Mitarbeiter sondern auch auf deren Kunden auswirkt. Das Ergebnis ihrer Studie mit insgesamt 517 Kunden von 265 Finanzberatern und deren 111 Führungskräften überrascht: Selbst wenn der Manager den Kunden nie zu Gesicht bekommen hat, hat der transformationale Führungsstil einen positiven Effekt auf das Verhältnis zwischen den eigenen Mitarbeitern und den Kunden. Die Kunden waren signifikant zufriedener, kooperativer und auch loyaler zum Unternehmen, wenn die Führungskraft ihres

Kundenbetreuers transformational – nicht transaktional – führte. Der Grund dafür liegt in der partnerschaftlichen Beziehung, die der Berater zu seinem Kunden aufbaut. Denn transformationale Führer regen eine Atmosphäre an, in der die Mitarbeiter Partner sind, die eigene Entscheidungen treffen, einer Vision folgen, die das Wohl des Kunden in den Mittelpunkt stellt und die geistige Weiterentwicklung des Mitarbeiters in den Vordergrund rückt. Das bedeutet nachhaltige Führung.

## 2.2 Verortung von Coaching in der Transformationalen Führung

Im besonders aktiven und effizienten Bereich finden sich die Verhaltensweisen der transformationalen Führung. Die sogenannten „Vier I’s“ machen die Transformationale Führung aus (vgl. Tab. 2.1):

**Tab. 2.1** Die Vier I’s der Transformationalen Führung (vgl. Dörr 2006; Felfe 2006).

<i>Einfluss durch Vorbildlichkeit und Glaubwürdigkeit</i>	<i>Motivation durch begeisternde Visionen</i>
Die Führungskraft wird als <i>Vorbild</i> akzeptiert, denn sie folgt moralischen Standards und baut ein Vertrauensverhältnis auf. <i>Glaubwürdigkeit und Klarheit</i> erreicht sie durch das Zurückstellen eigener Ziele und das Eingehen persönlicher Risiken. Die Mitarbeiter identifizieren sich mit der Führungskraft und ahmen sie nach. Die hohen Erwartungen, die die Führungskraft an ihre Mitarbeiter stellt, lebt sie vor und erfüllt sie – nach <i>ethischen und moralischen Maßstäben</i> – selbst	Durch <i>überzeugende Visionen</i> begeistert die Führungskraft und weckt den Optimismus, dass diese erfüllt werden können. So können die Visionen der Führungskraft mit den Anforderungen des Alltags zusammengebracht werden. <i>Ziele und Werte</i> werden vorgelebt und betont, so dass der Teamgeist steigt und die Mitarbeiter ihre Energie auf diese richten
<i>Anregung zu kreativem und unabhängigem Denken</i>	<i>Individuelle Berücksichtigung und Förderung</i>
Die Führungskraft regt ihre Mitarbeiter zu <i>innovativem Denken und dem Hinterfragen</i> vorhandener Prozesse und Verhaltensweisen an. Die <i>Erprobung neuer Lösungen</i> führt dazu, dass sich der Mitarbeiter ernst genommen fühlt und seine Selbstständigkeit gefördert wird	Als <i>Coach</i> und Mentor erkennt die Führungskraft, den Wunsch der eigenen Mitarbeiter nach Wachstum, Leistung und <i>Weiterentwicklung</i> . Der Mitarbeiter fühlt sich verstanden und akzeptiert. Denn die Führungskraft versucht, ihn individuell und systematisch zu fördern und seine Potenziale zu nutzen

Coaching als Führungsstil findet sich in der *Individuellen Förderung* wieder. Die coachende Führungskraft fördert ihre Mitarbeiter gezielt. Die Führungskraft sollte versuchen, auf Augenhöhe zu kommunizieren und effektiv zuzuhören. In der *Full Range of Leadership* wird die individuelle Förderung äußerst positiv bewertet. Die Führungskraft übernimmt hier verschiedene Aufgaben (vgl. Wang und Howell 2010):

- Sie hilft dem Mitarbeiter, die eigenen Stärken zu entwickeln,
- Sie schlägt Trainings zur Verbesserung der eigenen Fähigkeiten vor,
- Sie ermöglicht Erfahrungen zur Weiterentwicklung und
- Sie gibt aktiv Feedback.

Auch die *Intellektuelle Stimulierung* lässt sich in vielerlei Hinsicht mit der eines Coaches verbinden. Das Anregen neuer Verhaltensweisen, das Hinterfragen und Erproben neuer Lösungen sind ein essenzieller Bestandteil des Coachings.

Doch die ideale Führungskraft gibt es nicht. Jeder Mensch bewegt sich auf einem Kontinuum der verschiedenen Subdimensionen. Möchten Sie wissen, welche Verhaltensweisen bei Ihnen als Führungskraft besonders ausgeprägt sind? Dabei soll die anschließende Selbsteinschätzung helfen. Bewerten Sie die folgenden Aussagen in Bezug auf ihre Rolle als Führungskraft und in der Interaktion mit ihren Mitarbeitern (vgl. Tab. 2.2).

**Tab. 2.2** Selbsteinschätzung Führungsstile Full Range of Leadership (eigener Fragebogen, basierend auf Bass und Avolio 1990/1995, Felfe und Goihl 2001)

		Nie	Selten	Hin und wieder	Oft	Regelmäßig
		1	2	3	4	5
1	Ich spreche mit meinen Mitarbeitern über meine wichtigsten Überzeugungen und Werte					
2	Ich äußere mich gegenüber meinen Mitarbeitern optimistisch über die Zukunft					
3	Ich überprüfe stets aufs Neue, ob zentrale Annahmen bei der Erledigung von Aufgaben noch angemessen sind					
4	Ich verbringe Zeit mit der Führung und damit, meinen Mitarbeitern etwas beizubringen					

**Tab. 2.2** (Fortsetzung)

		Nie	Selten	Hin und wieder	Oft	Regelmäßig
		1	2	3	4	5
5	Ich biete meinen Mitarbeitern, im Gegenzug für ihre Anstrengungen, meine Hilfe an					
6	Ich konzentriere mich überwiegend auf Unregelmäßigkeiten, Fehler, Ausnahmen und Abweichungen von Vorschriften					
7	Ich kümmere mich nicht um Fehler, bis diese wirklich ernst geworden sind					
8	Ich mache meinen Mitarbeitern klar, wie wichtig es ist, sich 100%ig für eine Sache einzusetzen					
9	Ich spreche mit meinen Mitarbeitern mit Begeisterung über das, was erreicht werden soll					
10	Ich suche bei der Lösung von Problemen nach unterschiedlichen Perspektiven					
11	Ich berücksichtige die Individualität meiner Mitarbeiter und behandle sie entsprechend					
12	Ich mache deutlich, wer für bestimmte Leistungen verantwortlich ist					
13	Ich kümmere mich in erster Linie um Fehler und Beschwerden					
14	Ich warte bis etwas schiefgegangen ist, bevor ich eingreife					
15	Ich berücksichtige die moralischen und ethischen Konsequenzen meiner Entscheidungen					
16	Ich formuliere eine für meine Mitarbeiter überzeugende Zukunftsvision					
17	Ich bringe meine Mitarbeiter dazu, Probleme aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten					
18	Ich erkenne die individuellen Bedürfnisse, Fähigkeiten und Ziele meiner Mitarbeiter					

**Tab. 2.2** (Fortsetzung)

		Nie	Selten	Hin und wieder	Oft	Regelmäßig
		1	2	3	4	5
19	Ich spreche klar aus, was meine Mitarbeiter erwarten können, wenn die gesteckten Ziele erreicht worden sind					
20	Ich verfolge alle Fehler konsequent					
21	Ich bin fest davon überzeugt, dass man ohne Not nichts ändern kann					
22	Ich betone die Wichtigkeit von Teamgeist und einem gemeinsamen Aufgabenverständnis					
23	Ich habe großes Vertrauen, dass die gesteckten Ziele von meinen Mitarbeitern erreicht werden					
24	Ich schlage neue Wege vor, wie meine Mitarbeiter Aufgaben/Aufträge bearbeiten können					
25	Ich helfe meinen Mitarbeitern dabei, ihre Stärken auszubauen					
26	Ich zeige meine Zufriedenheit, wenn andere meine Erwartungen erfüllen					
27	Ich mache meine Mitarbeiter auf Fehler aufmerksam, damit die Anforderungen erfüllt werden					
28	Ich vertrete die Ansicht, dass Probleme erst wiederholt auftreten müssen, bevor man handeln sollte					

**Zur Auswertung der Führungsdimensionen addieren Sie bitte die folgenden Nummern:**

<i>Führungsdimension</i>	<i>Nr.</i>	<i>Summe</i>	<i>Interpretation</i>
Einfluss durch Vorbildlichkeit und Glaubwürdigkeit	1, 8, 15, 22		0–7 geringe Ausprägung 7–14 mittlere Ausprägung 14–20 hohe Ausprägung
Motivation durch begeisterte Visionen	2, 9, 16, 23		
Anregung zu kreativem und unabhängigen Denken	3, 10, 17, 24		
Individuelle Berücksichtigung und Förderung	4, 11, 18, 25		
Leistungsorientierte Belohnung	5, 12, 19, 26		
Führung durch proaktive Kontrolle	6, 13, 20, 27		
Reaktives Eingreifen im Bedarfsfall	7, 14, 21, 28		



## 2.3 Coaching in der Theorie der emotionalen Führung

Der amerikanische Journalist und Psychologe Daniel Goleman hat das Konzept der „Emotionalen Intelligenz“ im Rahmen seines gleichnamigen, 1995 veröffentlichten Buches populär gemacht. Unter Emotionaler Intelligenz versteht man die Fähigkeit, eigene und fremde Gefühle wahrzunehmen, zu verstehen und zu beeinflussen. Goleman sieht darin eine wichtige Voraussetzung für erfolgreiche oder, wie er es nennt, resonante Führung (Goleman 2002). Das Konzept von Goleman ist zwar empirisch keineswegs überzeugend fundiert (vgl. Landy 2006; Matthews et al. 2007), hat sich aber dennoch in der freien Wirtschaft durchgesetzt und soll deshalb an dieser Stelle nicht unerwähnt bleiben. Auch betont es den Stellenwert, den die Fähigkeit zum positiven Beziehungsaufbau für das Gelingen von Coachingprozessen hat (siehe hierzu auch 4.2.).

Durch Empathie und emotionale Intelligenz können resonante Führungskräfte die Emotionen ihrer Mitarbeiter aufnehmen, mit ihnen auf der „selben Wellenlänge“ schwingen und dadurch positive emotionale Stimmungen, also „Resonanz“ erzeugen. Je nach Situation wechseln sie zwischen sechs Führungsstilen, oft ohne sich dessen bewusst zu sein, hin und her. Vier dieser Stile (visionär, coachend, gefühlsorientiert und demokratisch) sollen jene Art von Resonanz erzeugen, die die Leistung steigert, während zwei weitere (fordernd und befehlend) nur mit Vorsicht anzuwenden sind. Im Kasten *Die Führungsstile im Überblick* finden Sie eine Übersicht zu den verschiedenen Führungsstilen.

Persönliche Gespräche mit den Mitarbeitern, das Erkennen von individuellen Stärken und Schwächen und deren Verbindung zu den beruflichen Zielen und Vorstellungen sind Teil des Coachenden Führungsstils. Das Coaching bezieht sich also auf die persönliche Entwicklung von Mitarbeitern und nicht auf die Bewältigung konkreter Aufgaben. In der Theorie der emotionalen Führung bewirkt es neben positiven emotionalen Reaktionen auch bessere Ergebnisse. Im persönlichen Gespräch werden Vertrauen und Bindung aufgebaut. Mitarbeiter und Führungskraft stehen in einem laufenden Austausch. Zeigt die Führungskraft echtes, persönliches Interesse an der Weiterentwicklung, können Mitarbeiter leistungsbezogenes Feedback besser aufnehmen. So können die individuellen Ziele des Mitarbeiters mit denen der Organisation in Einklang gebracht und ein positives Klima geschaffen werden. Ist die Situation also angemessen, den Coachenden Führungsstil zu zeigen, hat dies zahlreiche Vorteile für das Unternehmen und die Effizienz der Führung und den Mitarbeiter selbst (vgl. Goleman 2002).

► **DIE FÜHRUNGSSTILE IM ÜBERBLICK – nach D. Goleman, 2002**  
**VISIONÄR**

Erzeugung von Resonanz: Verwirklichung gemeinsamer Träume  
Wirkung auf das Klima: äußerst positiv

Anwendung: wenn aufgrund von Veränderungen eine neue Vision erforderlich ist oder eine klare Richtung gebraucht wird

#### COACHED

Erzeugung von Resonanz: bringt individuelle Ziele mit den Zielen der Organisation in Einklang

Wirkung auf das Klima: sehr positiv

Anwendung: durch gezielte Förderung der Fähigkeiten eines Mitarbeiters seine Leistung verbessern

#### GEFÜHLSORIENTIERT

Erzeugung von Resonanz: verbindet Menschen miteinander und schafft dadurch Harmonie

Wirkung auf das Klima: positiv

Anwendung: um gespaltene Teams zu vereinen, in stressigen Zeiten zu motivieren oder Verbindungen zu stärken

#### DEMOKRATISCH

Erzeugung von Resonanz: Wertschätzung für den Beitrag der Mitarbeiter, bewirkt Engagement durch Einbeziehung

Wirkung auf das Klima: positiv

Anwendung: um Zustimmung oder einen Konsens zu erreichen oder wertvolle Beiträge von Mitarbeitern zu sammeln

#### FORDERND

Erzeugung von Resonanz: Erreichung interessanter herausfordernder Ziele

Wirkung auf das Klima: da oft falsch eingesetzt, häufig sehr negativ

Anwendung: um mit einem hoch motivierten kompetenten Team herausragende Ergebnisse zu erzielen

#### BEFEHLEND

Erzeugung von Resonanz: gibt in Notsituationen eine klare Richtung vor und verringert dadurch Angst und Unsicherheit

Wirkung auf das Klima: da oft missbraucht, häufig sehr negativ

Anwendung: in Krisen, um eine Kehrtwende in Gang zu bringen, mit problematischen Mitarbeitern



<http://www.springer.com/978-3-658-13022-0>

Coaching als Führungsstil

Eine Einführung für Führungskräfte, Personalentwickler  
und Berater

Von Schumann, K.; Böttcher, T.

2016, IX, 35 S. 3 Abb. in Farbe., Softcover

ISBN: 978-3-658-13022-0