

Carlos Manuel da Silva Costa Salgado,  
Dorfstraße 6, 36142 Tann (Rhön)

Thema:  
Menschenbild und Führung –  
Herausforderung und Konsequenzen für die Betriebspädagogik

Betreuer: Dr. Ludwig Paul Häußner

Abgabedatum: 08.07.2010

## Inhaltsverzeichnis

Einleitung.....	3
1 Begriffsdefinition .....	5
1.1 Begriffsdefinition: Menschenbild .....	5
1.2 Begriffsdefinition: Führung bzw. Leadership .....	6
2 Menschenbilder.....	7
2.1 Homo-oeconomicus-Menschenbild.....	7
2.2 Behavioristisches Menschenbild.....	9
2.3 Humanistisches Menschenbild.....	10
3 Menschenbild und Führung (Leadership).....	12
3.1 Einfluss des Menschbildes auf die Führungskraft in Führungssituationen .....	12
3.2 Herausforderung und Konsequenzen für die Betriebspädagogik.....	14
3.3 Trainingskonzept zur Bewusstmachung des eigenen Menschenbildes für Führungskräfte.....	17
4 Eigene Stellungnahme.....	21
4.1 Mein Umfeld aus der Rolle der Führungskraft.....	21
4.2 Mein Umfeld aus der Rolle als Coach für Führungskräfte.....	25
4.3 Fazit zu meiner eigenen Stellungnahme .....	32
5 Zusammenfassung und Auswirkung .....	33
6 Literatur.....	34

## Einleitung

„Halte ich meine Mitarbeiter für Tiere oder wirklich für Menschen?“ Götz Werner Chef der Drogeriemarktkette dm, im Interview mit der WirtschaftsWoche (40/2006).

Führungskräfte in deutschen Betrieben sprechen oft Sätze wie „die muss man auf Trab bringen“ oder „der funktioniert nicht richtig“. Auch wenn diese Aussagen unbedacht gemacht werden, lassen sie das dahinter liegende Menschenbild erkennen. Die einen denken tatsächlich, die Mitarbeiter wären wie Pferde, die man antreibt und antraben lässt. Andere halten Mitarbeiter für einen Produktionsfaktor, wie eine Maschine und sprechen unbewusst von „funktionieren“ als gäbe es Stellschrauben am Menschen, an denen nur richtig gedreht werden muss.

Mitarbeiter werden im Laufe ihres Arbeitslebens von dutzenden Führungskräften mehr oder weniger geführt. Und alle sind sie verschieden in ihrer Art, mit den ihnen anvertrauten Mitarbeitern umzugehen. Aber wieso eigentlich? Wieso ist es dem einen möglich, das Vertrauen seiner Mitarbeiter zu gewinnen, dem Anderen aber nicht? Wieder andere sehen es gar nicht erst als erstrebenswertes Ziel, Vertrauen zu gewinnen. Management scheint sich doch gravierend von anderen, exakten Wissenschaften wie Mathematik, Physik, etc. zu unterscheiden.

Dies ist auch kein Wunder, wenn man bedenkt, dass hier die Persönlichkeitsmerkmale jeder einzelnen Führungskraft, die seiner Mitarbeiter und insbesondere die Vermutung der Führungskraft, durch welche Persönlichkeitsmerkmale sich seine Mitarbeiter auszeichnen, eine Rolle spielen. Gerade dem letzteren widmet sich diese Zertifikatsarbeit. Welches Bild macht sich eine Führungskraft von seinen Mitarbeitern? Selbstverständlich ist so wie sich jede Führungskraft von der anderen unterscheidet, auch jeder Mitarbeiter anders. Aber trotzdem muss man sich fragen, ob nicht bei jeder Führungskraft gewisse Grundtendenzen bei

der Einschätzung anderer vorhanden sind und falls dem so ist, wie sie sich auf sein Führungsverhalten auswirken.

Führungskräfte sind sich in der Regel nicht bewusst nach welchem Menschenbild sie ihre Mitarbeiter führen. Oft ist das eigene Menschenbild über Jahre entstanden, ohne dies zu bemerken. Manche Führungskräfte verhalten sich in verschiedenen Situationen bzw. Kontexten so, als hätten sie unterschiedliche Vorstellungen vom Menschen.

Führungskräfte werden oft gar nicht oder nur rudimentär auf ihre Aufgabe als Führungskraft vorbereitet. Wenn es eine Vorbereitung gibt, ergießt sich diese meistens in Form von Managementtraining. Hier sind oft Themen wie Selbst- und Zeitmanagement Schwerpunkt. Für die Vorbereitung auf Mitarbeitergespräche werden häufig nur wenige Stunden angesetzt, in denen das Ausfüllen der im Unternehmen erforderlichen Formulare geschult wird. Schlagwörter dabei sind das „Führen nach Zielen“. Nicht selten werden dann in einem Gespräch Zielvereinbarung und Mitarbeiterbewertung als Grundlage für eine Leistungszulage abgehandelt. Der Schwerpunkt liegt dann eher im „dafür sorgen“, dass das erforderliche Minimum getan wird und nicht darin, dass es tatsächlich zu einem Austausch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter kommt.

Mit dieser Zertifikatsarbeit möchte ich den Zusammenhang von Menschenbild und Führungsverhalten aufzeigen und dabei auf die Herausforderung und die Konsequenzen für die Betriebspädagogik eingehen. Neben der Klärung der zwei Hauptbegriffe dieser Arbeit: Menschenbild und Führung, werde ich auch drei ausgewählte Menschenbilder vorstellen. Im Hauptteil des dritten Kapitels kläre ich das Hauptthema dieser Zertifikatsarbeit und im vierten Kapitel gehe ich auf mein eigenes Umfeld ein, zuerst in der Rolle als Führungskraft und dann auf meine berufliche Tätigkeit als Coach für Führungskräfte.

## 1 Begriffsdefinition

### 1.1 Begriffsdefinition: Menschenbild

#### 1.1.1 Was ist ein Menschenbild? Was ist der Mensch?

Unter einem „Menschenbild“ versteht man in der Psychologie das Set an Grundannahmen darüber, was den Menschen ausmacht, welche den unterschiedlichen Theorien zugrunde liegen. Diese können sowohl implizit als auch explizit sein. Implizit deshalb: nicht immer werden diese Grundannahmen explizit benannt oder gar bewusst diskutiert.

Menschenbild, als gebräuchlicher Begriff in der philosophischen Anthropologie bedeutet, das Bild, das ein Mensch vom Wesen eines Menschen hat.

#### 1.1.2 Funktion eines Menschenbildes

Menschenbilder können unterschiedliche Funktionen haben, zum einen können sie eine kritische oder eine bestätigende Funktion haben. In manchen Fällen können Menschenbilder auch eine utopisch-konstruktive Funktion erfüllen. Im Falle dieser Zertifikatsarbeit sollen Menschenbilder helfen, Führungsverhalten bewusst zu machen.

#### 1.1.3 Menschenbilder in der Antike

Bereits Platon und später sein Schüler Aristoteles beschrieben in vielen Schriften den Menschen und lieferten somit implizit ein Menschenbild. Der Mensch soll sein Handeln an Ideen ausrichten, so Platon. Er schrieb auch, dass der Mensch die Möglichkeit hat, die „wahre“ Wirklichkeit zu erkennen. Somit beschreibt er ein Bild des Menschen, in dem der Mensch erkenntnisfähig ist.

#### 1.1.4 Erkundung des Menschenbildes

Das Menschenbild eines Menschen kann durch ein Interview erfragt werden. Es geht dabei zum Beispiel um folgende Fragen:

1. Gibt es einen Unterschied zwischen Mensch und Tier?
2. Falls ja, worin liegt dieser?
3. Was macht ein menschliches Wesen zu einem Menschen?
4. Was macht den Menschen aus?
5. Wo liegen die Grenzen in der menschlichen Entwicklung?
6. Sollte Entwicklung überhaupt ein menschliches Ziel sein?
7. Gibt es sowas wie menschliche Werte?
8. Sind alle Menschen gleich?
9. Sollen alle Menschen gleiche Rechte haben?

### **1.2 Begriffsdefinition: Führung bzw. Leadership**

Den Begriff Leadership möchte ich anhand von zwei Beispielen zitieren:

1. Beispiel von Wolfgang Saaman, („Für den arbeite ich gerne“, 2004, Signum Wirtschaftsverlag, Seite 44) „Leader wird als Führer, Leiter, aber auch Spitzenreiter übersetzt. Ship heißt u. a. an Bord nehmen. Der Begriff „Leadership“ wurde um 1800 in die englische Sprache eingeführt und bedeutet im engsten Sinne „Führungsrolle“. Meine heutige Definition von Leadership ist: Der Spitzenreiter, der andere ins Boot holt, um ebenfalls zu Spitzenleistungen zu kommen. Ich kann mich aber ebenso an dem deutschen Begriff orientieren. Führen heißt, dem anderen den Weg aufzeigen, vorausgehen, Orientierung geben... Damit hat Führung unmittelbar mit Beziehung zu tun, die ich als Führender zu einer anderen Person aufbaue und aufrechterhalte, um ihn in mein Boot zu holen.“

2. Beispiel von Johann B. Garnitschnig und Prof. Dr. Steffen Schwarz, (Leadership und Management – Modewörter oder wichtiges Handwerkszeug aus Betriebswirtschaftliche Mandantenbetreuung 3/2006, Seiten 61 und 62) „Leadership wird im Gegenzug dazu definiert als die Fähigkeit „andere dazu zu bringen, Dinge zu wollen“. Insofern ist Leadership sehr eng mit der Motivation und Beeinflussung anderer verbunden. Das Wort Leadership kommt von dem alten englischen Wort „lithan“, das „gehen“ bedeutet. In Webster’s Dictionary bedeutet Leadership „jemanden auf einem Weg begleiten oder führen“. Folglich heißt Leadership oft „vorausgehen“ und andere sowohl mit Worten als auch mit Taten zu beeinflussen.

Was versteht man also unter Leadership? Leadership kann als die Fähigkeit, einer Vision Ausdruck zu verleihen, andere ergebnisorientiert zu beeinflussen, Teamarbeit zu fördern und selbst ein Vorbild zu sein, definiert werden. Glaubwürdige Führungspersönlichkeiten verstehen sich nicht nur als „Chefs“ oder „Befehlshaber“, sondern sie haben sich dazu verpflichtet „eine Welt zu erschaffen, der andere Menschen gerne zugehören wollen“ (Robert Dilts).“

## 2 Menschenbilder

Struktur der Vorstellung der einzelnen Menschenbilder

- I. Historische Einordnung
- II. Vertreter
- III. Zentrale Begriffe und Hauptthesen
- IV. Konsequenzen für die Betriebspädagogik
- V. Anwendung auf Führungssituationen

### 2.1 Homo-oeconomicus-Menschenbild

#### 2.1.1 Historische Einordnung

17. -19. Jahrhundert

### **2.1.2 Vertreter**

Adam Smith

### **2.1.3 Zentrale Begriffe und Hauptthesen**

- 2.1.3.1 Rationalität
- 2.1.3.2 Der Mensch handelt zweckrational (Ziel/Mittel).
- 2.1.3.3 Der Mensch verfügt über vollkommene Information der Bedingungen, Möglichkeiten und Folgen des Handelns (Besitz und Nutzung).
- 2.1.3.4 Zielsetzung des Menschen ist die Maximierung des eigenen Nutzens bei Minimierung des Aufwands (Minimax-Prinzip / Ökonomisches Prinzip).

### **2.1.4 Konsequenzen für die Betriebspädagogik**

- 2.1.4.1 Mitarbeiter müssen informiert werden.
- 2.1.4.2 Mitarbeiter können durch Leistungsanreize motiviert werden.
- 2.1.4.3 Mitarbeiter können mit logischen Argumenten überzeugt werden.
- 2.1.4.4 Mitarbeiter sind berechenbare Wirtschaftsfaktoren.

### **2.1.5 Anwendung auf Führungssituationen**

- 2.1.5.1 Unternehmen und Führungskräfte informieren sachlich über die Aufgaben des Mitarbeiters.
- 2.1.5.2 Die Führungskraft findet heraus, welche Ziele der Mitarbeiter hat und verknüpft die Ziele des Unternehmens mit denen des Mitarbeiters.
- 2.1.5.3 Die Führungskraft argumentiert sachlich in schwierigen Situationen und überzeugt so den Mitarbeiter seine Leistung zu erbringen.
- 2.1.5.4 Wenn die Führungskraft logische und sachlich argumentiert und es versteht, die Ziele des Unternehmens mit den Zielen des Mitarbeiters zu

verknüpfen, dann ist die Leistungserbringung durch den Mitarbeiter abgesichert.

## **2.2 Behavioristisches Menschenbild**

### **2.2.1 Historische Einordnung**

Anfang des 20. Jahrhunderts bis zu den 50er Jahren

### **2.2.2 Vertreter**

Iwan Petrowitsch Pawlow

John B. Watson

Edward Lee Thorndike

Burrhus Frederic Skinner

### **2.2.3 Zentrale Begriffe und Hauptthesen**

- 2.2.3.1 Verhalten
- 2.2.3.2 Reiz-Reaktion
- 2.2.3.3 Verstärkung, Löschung, Bestrafung
- 2.2.3.4 Verhalten ist beliebig veränderbar.
- 2.2.3.5 Es ist legitim Menschen, zu verändern.

### **2.2.4 Konsequenzen für die Betriebspädagogik**

- 2.2.4.1 Das Verhalten des Mitarbeiters wird durch Lob verstärkt oder durch Bestrafung geschwächt.
- 2.2.4.2 Mitarbeiter können durch Verhaltenstrainings so geschult werden, dass diese dann ihre Aufgaben gut erfüllen.
- 2.2.4.3 Personalauswahl spielt kaum eine Rolle, jeder kann jedes Verhalten erlernen.
- 2.2.4.4 Das Unternehmen und die Führungskraft dürfen vom Mitarbeiter erwarten, dass er sein Verhalten ändert. Hierzu werden Trainings oder Coachings genutzt.

### **2.2.5 Anwendung auf Führungssituationen**

2.2.5.1 Die Führungskraft vereinbart mit dem Mitarbeiter Ziele, die an bestimmten Verhaltensweisen gemessen werden. Diese sind sozusagen konkret wahrnehmbar.

2.2.5.2 Fehlverhalten des Mitarbeiters bewirkt die Teilnahme an einem Verhaltenstraining. Je nach Rolle und Funktion im Unternehmen kann auch Coaching zur Integration von neuem Verhalten genutzt werden.

## **2.3 Humanistisches Menschenbild**

### **2.2.1 Historische Einordnung**

50er Jahre des 20. Jahrhunderts

### **2.2.2 Vertreter**

Carl Rogers

Fritz Perls

Abraham Maslow

Ruth Cohn

### **2.2.3 Zentrale Begriffe und Hauptthesen**

2.2.3.1 Autonomie

2.2.3.2 Entwicklung

2.2.3.3 Erfahrung – Selbstkonzept

2.2.3.4 Akzeptanz (Wertschätzung)

2.2.3.5 Empathie (Einfühlungsvermögen)

2.2.3.6 Kongruenz (Authentizität)

2.2.3.7 Menschen sind eine Ganzheit von Körper, Geist und Seele.

2.2.3.8 Menschen können sich entwickeln.

2.2.3.9 Entwicklung wird beeinflusst von Selbstkonzept und Erfahrung.

2.2.3.10 Probleme entstehen, wenn die Entwicklung blockiert ist.

2.2.3.11 Entwicklung wird durch die drei Variablen

- Wertschätzung
- Empathie

- Kongruenz unterstützt.

#### 2.2.3.12 Zentraler Wert: Autonomie

- Menschen entwickeln sich autonom (werden nicht konditioniert).
- Aufgabe: Autonomie (eigene und die des anderen) akzeptieren und unterstützen.

### 2.3.4 Konsequenzen für die Betriebspädagogik

- 2.3.4.1 Der Mitarbeiter wird vom Unternehmen als ganzes Wesen wahrgenommen, mit all seinen Bedürfnissen.
- 2.3.4.2 Personalentwicklung spielt eine große Rolle, die Entwicklung der Mitarbeiter wird durch entsprechende Angebote unterstützt.
- 2.3.4.3 Personalentwickler verstehen sich als Lernprozessbegleiter.
- 2.3.4.4 Führungskräfte unterstützen die Entwicklung der Mitarbeiter durch
  - Wertschätzung
  - Empathie
  - Kongruenz.
- 2.3.4.5 Feedback wird als Führungsinstrument eingesetzt, damit der Mitarbeiter sein Selbstkonzept weiterentwickelt.
- 2.3.4.6 Führungskräfte müssen über Gesprächsführungskompetenzen verfügen, um den Mitarbeiter entsprechend zu begleiten.

### 2.3.5 Anwendung auf Führungssituationen

- 2.3.5.1 Bei Mitarbeitergesprächen achtet die Führungskraft auf die Autonomie des Mitarbeiters und erfragt Erfahrungen und das Selbstkonzept des Mitarbeiters.

Mit dem Ziel, den Mitarbeiter bestmöglich in seiner Entwicklung zu unterstützen.

2.3.5.2 Wenn Störungen (Konflikte) entstehen, reagiert die Führungskraft je nach Situation mit angemessener, Wertschätzung, Empathie und Kongruenz und unterstützt so die Auflösung der Blockade in der Entwicklung des Mitarbeiters.

2.3.5.3 Die Führungskraft schafft in ihrem Verantwortungsbereich Raum für Wertschätzung und Entwicklung. Sie achtet dabei auf die eigene Autonomie und verstrickt sich nicht mit dem Mitarbeiter.

### 3 Menschenbild und Führung (Leadership)

#### 3.1 Einfluss des Menschbildes auf die Führungskraft in Führungssituationen

Auch wenn die Führungskraft sich dessen nicht bewusst ist, hat das eigene Menschenbild einen starken Einfluss auf das Führungsverhalten. Nachfolgend werden 3 Führungssituationen näher beschrieben. Immer davon ausgehend, dass die Führungskraft sich nach einem der drei im zweiten Kapitel beschriebenen Menschenbilder verhält.

##### 3.1.1 Konfliktsituation

Neigt die Führungskraft eher dazu, logisch-rational auf Konflikte zu reagieren (*Homo-oeconomicus-Menschenbild*), wird sie dem Mitarbeiter mit Argumenten verständlich machen, wie der Sachverhalt ist und was in einer solchen Situation ein günstiges Verhalten, ganz im Sinne von Aufwand und Nutzen, ist. Sie geht davon aus, dass wenn die „Sache“ geklärt ist, auch der Konflikt beendet ist. Hier entstehen Konflikte nur aufgrund von fehlenden Informationen.

Glaut die Führungskraft hingegen, dass Menschen sich manchmal falsch verhalten, weil sie es nicht besser können (*Behavioristisches Menschenbild*), wird die Führungskraft mit dem Mitarbeiter über dessen Verhalten sprechen und nach alternativen Verhaltensweisen suchen. Hier kann es sein, dass die Führungskraft ein Verhaltenstraining anregt und dem Mitarbeiter mit Androhung von Bestrafung oder Konsequenzen versucht die Teilnahme „schmackhaft“ zu machen (Konditionierung).

Wenn aber die Führungskraft meint, dass Menschen sich entwickeln können (*Humanistisches Menschenbild*), wird sie mit Gesprächen herausfinden wollen, was der Mitarbeiter über eine bestimmte Konfliktsituation denkt. Denn: er wertschätzt die Autonomie des Mitarbeiters. Sie gibt Hinweise und macht Vorschläge für eine positive Konfliktbehandlung. Sie wird also mit dem Mitarbeiter über deren eigene Einstellung (Autonomie) sprechen.

### **3.1.2 Jahresgespräch mit dem Mitarbeiter**

Das Jahresgespräch dient zur Informationsweitergabe (*Homo-oeconomicus-Menschenbild*). Die Führungskraft teilt klar ihre Erwartungen an den Mitarbeiter mit. Der Mitarbeiter wägt ab, ob die Gegenleistung des Unternehmens für seine zu erbringende Leistung ausreichend ist. Verhandlungsgrundlage sind i. d. R. Sachargumente (Rationalität). Diese Gespräche, in dem ökonomische Faktoren im Mittelpunkt stehen, werden deswegen auch oft Ergebnisgespräche genannt.

Im Jahresgespräch wird geklärt, ob alles so gelaufen ist, wie es geplant war und was getan werden muss (Verhalten), damit es im kommenden Jahr gleich gut oder besser läuft. Die Führungskraft arbeitet in diesem Fall mit Lob (Verstärkung) und Tadel (Bestrafung). Es gibt in der Regel ein Notensystem (Bonusregelung), mit dem der Mitarbeiter bewertet wird. Nicht

selten wird auch die Führungskraft vom Mitarbeiter bewertet, in dessen Vordergrund das jeweilige Verhalten steht (*Behavioristisches Menschenbild*). Häufig werden Beispiele für richtiges und falsches Verhalten benutzt. Diese Gespräche werden dann oftmals Jahresgespräche oder Jahreszielgespräche genannt.

Die Entwicklungsziele (*Humanistisches Menschenbild*) des Mitarbeiters werden mindestens einmal jährlich in einem ausführlichen Gespräch gemeinsam mit der Führungskraft erörtert. Die Führungskraft hat dabei die Rolle des Entwicklungsbegleiters. Feedback unter Berücksichtigung von Wertschätzung, Empathie und Authentizität hilft dem Mitarbeiter bei seiner Entwicklung. Diese Gespräche werden dann oftmals Entwicklungsgespräche genannt. Die Autonomie des Mitarbeiters bleibt gewahrt, da die Aufgabe der Führungskraft sich ganz auf die Unterstützung des Mitarbeiters konzentriert.

### **3.2 Herausforderung und Konsequenzen für die Betriebspädagogik**

#### **3.2.1 Menschenbild im Unternehmen**

In den meisten Unternehmen wirken unterschiedliche Menschenbilder nebeneinander; ohne dass diese explizit den Menschen im Unternehmen bewusst sind. Doch deren Wirkung hat einen enormen Einfluss auf die Art und Weise, welche Entscheidungen wie getroffen werden. Die unterschiedlichen Menschenbilder erklären sich zum einen aus den unterschiedlichen Ausbildungsniveaus der Mitarbeiter und zum anderen auch aus den unterschiedlichen Ausbildungsrichtungen. Z. B. hat sich ein Ingenieur in seinem Studium nicht mit dem Thema Mensch oder menschliches Verhalten beschäftigt. Der Personalentwickler, der Pädagogik studiert hat, ist vielleicht mit einigen humanistischen Ansätzen in Berührung gekommen und hat dadurch einen anderen Blick auf den Menschen. Die Konsequenz aus Sicht des Betriebspädagogen ist es, das Thema Führungskultur zu

thematisieren. Das kann dadurch passieren, dass eine Kulturoffensive initiiert wird. Diese muss allerdings von der obersten Führungsebene zu 100% mitgetragen werden, damit sie erfolgreich ist. Darin liegt die Herausforderung. Elemente einer Kulturoffensive können sein, Wertedialoge und die Auseinandersetzung mit Leitideen von Führung. Dem Betriebspädagogen kommt hier eine besondere Rolle zu. Er ist zum einen Teil des Systems und zum anderen auch Kulturbotschafter für eine humanistische Unternehmenskultur, in der das humanistische Menschenbild auf allen Ebenen, soweit möglich kompromisslos, gelebt wird.

### **3.2.2 Menschenbild in der Führung**

In der Geschäftsleitung gibt es große Unterschiede in der Qualität im Umgang mit Menschen, z. B. bei einem Juristen, einem Volkswirt und einem Ingenieur. Der eine denkt in Paragraphen, der andere in Euro und der nächste vielleicht in irgendwelchen Maßeinheiten. Der Mensch ist nur ein Produktionsfaktor, der sich auch (oder nur) in Zahlen ausdrückt. Man spricht dann häufig von den harten und den weichen Faktoren. Dabei sind die harten Faktoren meistens Zahlen und die Weichen Gefühle und Gespräche. Den weichen Faktoren wird nicht selten eine nachrangige Aufmerksamkeit geschenkt. Somit kann gesagt werden, dass, wie bereits in der Einleitung beschrieben, der Mensch wie ein Tier angetrieben, geschlagen oder gestreichelt wird. Geführt wird nach behavioristischen Ansätzen. Es gibt ein Bonussystem, Verhaltenstrainings und Strafmaßnahmen, wenn sich das gewünschte Verhalten nicht einstellt. Natürlich gibt es auch humanistisch geführte Unternehmen, in denen der Mensch in erster Linie ein ganzheitliches Wesen, mit Körper, Geist und Seele ist. Hier führt die Führungskraft als Entwicklungsbegleiter und gibt dem Mitarbeiter Feedback. Das Feedback ist wertschätzend, emphatisch und authentisch.

### 3.2.3 Menschenbild in der Gesprächsführung

Um Gespräche mit Mitarbeitern erfolgreich zu führen, benötigen Führungskräfte grundsätzliche Kompetenzen der Gesprächsführung. Die im Folgenden beschriebenen Fähigkeiten sind dabei von der Art der Unterredung unabhängig. Egal ob Kritik-, Zielvereinbarungs-, Konflikt- oder Beratungsgespräch, es gibt „Kommunikationsgrundlagen“, die jeder Verantwortliche beherrschen sollte:

Eine davon ist Rapport. Rapport bezeichnet die grundlegende Fähigkeit zu seinem Gegenüber eine Beziehung aufzubauen. Durch Rapport entwickeln Sie eine Atmosphäre von Vertrauen und Empfänglichkeit. Rapport ermöglicht es, eine Brücke zu einer anderen Person zu bauen. Die Führungskraft hat dann ein gewisses Maß an Verständnis und Kontakt. Rapport ist die Grundlage jeder erfolgreichen Kommunikation (nicht nur im beruflichen Bereich). Gesprächsführung funktioniert ohne Rapport nicht. Sie können einen anderen nicht über eine Brücke führen, ohne zuerst eine Brücke zu bauen.

Rapport entsteht aus dem Wechselspiel aus „Mitgehen/Angleichen“ und „Führen“.

„Mitgehen/Angleichen“ in Bezug auf

- Körperhaltung
- Tonlage (hoch/tief)
- Lautstärke
- Sprechgeschwindigkeit
- Pausen
- Wortwahl (z. B. das Wort „aber“ immer durch „und“ ersetzen; aktives Zuhören u. a.)
- Augenkontakt
- Atem.

Dabei geht es nicht darum, den anderen „nachzuäffen“, denn das fällt in der Regel sofort (und unangenehm!) auf. Vielmehr geht es darum, dem Unterbewusstsein des Anderen zu demonstrieren, dass man sich angleicht. Dies führt beim Gesprächspartner zu mehr Sicherheit und damit Bereitschaft, sich einzulassen.

Wenn man im Rapport mit einem anderen Menschen ist, kann man im nächsten Schritt ganz behutsam die „Führung“ übernehmen, indem man schrittweise sein Verhalten verändert. Bei gutem Rapport wird die andere Person dann folgen.

Die besten „Gesprächsführer“ sind diejenigen, die zu ihrem Gegenüber Rapport aufbauen und sich in die Welt des Anderen hineinbegeben. Sie machen es auf diese Weise der anderen Person einfacher sich zu öffnen und sich seinerseits für die Fragen und Bedürfnisse des „Gesprächsführers“ zu interessieren. „Gesprächsführer“ kommen bei ihren Gesprächspartnern gut an. Die Fähigkeit gute Beziehungen aufzubauen, macht die Aufgabe des Führens leichter.

### **3.3 Trainingskonzept zur Bewusstmachung des eigenen Menschenbildes für Führungskräfte**

Da das Menschenbild der Führungskraft in der Regel unbewusst ist, macht es Sinn ein Trainingskonzept zu entwickeln, welches der Führungskraft hilft, sein eigenes Menschenbild zu erkennen und zu überprüfen, ob es zur Unternehmenskultur passt und ob es noch zeitgemäß ist. Im technischen Bereich ist eine permanente Modernisierung der genutzten Werkzeuge und Techniken selbstverständlich geworden. Im zwischenmenschlichen Bereich werden auch heute, im Jahre 2010, Führungsmodelle aus den frühen 80igern geschult. Da lernt die Führungskraft Modelle wie „Führen nach Reifegraden“ oder stellt sich die Frage „wie motiviere ich meinen Mitarbeiter?“. Nachfolgendes Trainingskonzept zeigt einen Weg, Führungskräfte für ihr Handeln und für ihre Einstellung

zu sensibilisieren, ganz im Sinne eines humanistischen Menschenbildes.

### 3.3.1 Ziel des Trainings

- 3.3.1.1 Die Führungskraft kennt ihr Menschenbild nach dem sie handelt.
- 3.3.1.2 Die Führungskraft hat ihr Menschenbild in Bezug auf die Unternehmenskultur auf die Stimmigkeit überprüft.
- 3.3.1.3 Die Führungskraft hat sich in allen vier Handlungskompetenzen erweitert und ist in der Lage die gegebenen Anforderungen zu erfüllen.

### 3.3.2 Handlungskompetenz

- Nach dem Handlungskompetenzmodell von Prof. Dr. Theo Hülshoff (2002) unterscheidet die Betriebspädagogik 4 unterschiedliche Handlungskompetenzen:
- **Persönliche Kompetenz**
  - Dimensionen:
    - Ich-Kompetenz
    - Selbst-Kompetenz
    - Individuelles Handeln
  - Kernfrage: Inwieweit steuere ich mein Handeln nach Werten, Regeln, Standards?
- **Emotionale Kompetenz**
  - Dimensionen:
    - Ich-Du-Wir-Kompetenz
    - Kommunikatives Handeln
  - Kernfrage: Wie kommuniziere ich mit anderen Menschen?
- **Methodische Kompetenz**
  - Dimensionen:
    - Interaktive Kompetenz
    - Interaktives Handeln

- Kernfrage: Wie gehe ich methodisch strategisch vor?

- **Fachliche Kompetenz**

- Dimensionen:
  - Kognitive Kompetenz
  - Handlungswissen
- Kernfrage: Welches Wissen gibt es über die von mir ausgeführte Tätigkeit?

### 3.3.3 Die Dramaturgie nach dem A-R-T-Modell in drei Akten

#### 3.3.3.1 A = Abholen

Das ist der Anknüpfungsprozess an vorhandenes Wissen und Erfahrungen der Führungskraft

#### 3.3.3.2 R= Reflektieren

Die Führungskraft reflektiert eigene Erfahrungen und neue Erkenntnisse

#### 3.3.3.3 T= Transferieren

Im letzten Teil des Trainings werden die neu erworbenen Erkenntnisse in den Führungsalltag transferiert

### 3.3.4 Ablauf des Trainings

Die nachfolgende Tabelle zeigt die Gliederung des Trainings auf. Die Konzeption sieht vor, dass es zwei Ein-Tages-Workshops und individuelles Coaching gibt. Teilnehmen würden in einem Inhouse-Training maximal 6 Führungskräfte pro Workshop. Nachfolgend der Erste der beiden Workshops mit dem Titel: „Mein Menschenbild in der Führung“

Lernphase	Didaktisches Modell	Medien	Aktivität Teilnehmer	Aktivität Trainer	Zeit
A = Abholen	Vortrag	Text	zuhören	Vortragen von drei Menschenbildern in der Führung,	90 Min.

	Kleingruppe	Pinnwand	Beiträge aus der Praxis geben	Aufgabe erklären: Erforschen des eigenen Menschenbildes, Arrangieren und moderieren	120 Min.
R=Reflektieren	Workshop	Pinnwände und Moderationskoffer	bearbeiten der Fragestellung	Fragestellung formulieren: Welche Konsequenzen ergeben sich für mein eigenes Handeln daraus? Was hat sich in mir geändert? Auftragsklärung mit Gruppe, Betreuung und Beratung	120 Min.
T=Transferieren	Simulation	A, B, C-Setting	Übernahme der Rollen: Mitarbeiter, Führungskraft, Beobachter/Coach	Wie begegne ich zukünftig meinem Mitarbeiter, supervidieren, arrangieren	120 Min.
	Schlussrunde			moderieren	60 Min.

Der zweite Workshop hat den Titel: „Konsequenzen meines Menschenbildes in der Führung“ mit folgender Gliederung:

Lernphase	Didaktisches Modell	Medien	Aktivität Teilnehmer	Aktivität Trainer	Zeit
A = Abholen	Zweiergruppe	Pinnwand	berichten sich gegenseitig über die Erfahrungen und bereiten eine	Aufgabe erklären: Was hat sich in den 8 Wochen geändert? arrangieren	90 Min.

	Teilnehmer- präsentation	Pinn- wand	Präsentation vor präsentieren	und moderieren moderieren	60 Min.
R=Reflekt- ieren	Workshop	Pinn- wände und Modera- tions- koffer	Bearbeiten der Fragestellung	Fragestellung formulieren: Welche Faktoren sind bei den angestrebten Veränderungen im Unternehmen noch wichtig?  Was hat sich in mir geändert? Auftrags- klärung mit Gruppe, Betreuung und Beratung	120 Min.
T=Trans- ferieren	Simulation  Schluss- runde	A, B, C- Setting	Übernahme der Rollen: Mitarbeiter, Führungskraft, Beobachter/ Coach	Wie begegne ich zukünftig meinem Mitarbeiter, supervidieren, arrangieren moderieren	120 Min.  60 Min.

## 4 Eigene Stellungnahme

### 4.1 Mein Umfeld aus der Rolle der Führungskraft

Als Führungskraft bin ich selbst ständig mit den Konsequenzen meines Menschenbildes konfrontiert. Für mich sind alle Menschen einzigartig und bedürfen daher einer ganz individuellen Begleitung

durch mich als Führungskraft. Die einen sind z. B. auf viel Feedback angewiesen, die anderen nicht. Auch bei der Einarbeitung von neuen Mitarbeitern erlebe ich immer wieder wie unterschiedlich Menschen sind. Die Konsequenz für meinen Führungsstil ist, dass ich jeden Mitarbeiter ganz individuell begleite und anleite. Dafür bedarf es je nach Mensch mal mehr mal weniger Zeit. Die Herausforderung für mich liegt daher zum einen in der genauen Analyse der unterschiedlichen Bedürfnisse meiner Mitarbeiter und zum anderen an meinem Zeit- und Selbstmanagement. Nachfolgend zwei Beispiele aus der Praxis:

#### Beispiel 1:

Mitarbeiter 1 war 2007 48 Jahre alt und ein sehr erfahrener Trainer. Unter anderem ausgebildet in NLP und in Gesprächsführung nach Thomas Gordon. Er war 12 Jahre bei einer Bank, unter anderem in der Personalentwicklung tätig und hat dadurch viel Erfahrung mit Entwicklungs- und Führungsthemen. Ihn zeichneten seine Geduld und seine Hartnäckigkeit aus. Als Führungskraft bedeutete es, dass er oft viele Stunden benötigte, um Themen von allen Seiten zu beleuchten. Das Für und Wider eines Themas so lange zu besprechen, bis er sich sicher fühlte eine Aufgabe zu übernehmen. Gleich in den ersten Monaten in unserem Unternehmen kam es zu einer sehr kritischen Situation. Er war in einem Projekt eingebunden und in diesem Projekt fachlich einem Kollegen unterstellt. So kam es, dass er viel allein entwickelte und auch zu Gesprächen zum Kunden alleine fuhr und Absprachen traf, die er dann im Projekt umsetzte. Da er es mit Führungskräften zu tun hatte, die eher nach dem Homo-oeconomicus-Menschenbild führten, sein eigenes aber eher behavioristisch (NLP) und auch stark humanistisch (Gordon) geprägt war, kam es im Verlauf des Projektes zu Schwierigkeiten. Nach dem Homo-oeconomicus-Menschenbild braucht der Mensch „nur“ die notwendigen Informationen und dann geht es ihm gut und er leistet, was von ihm gefordert wird.

Der Umgangsstil war dementsprechend tendenziell rau und sachlich geprägt. Mit der freundlichen, emotionalen Art meines Mitarbeiters kamen die Führungskräfte unseres Kunden aus dem Automotivbereich nicht so gut zurecht und sie forderten seinen Austausch. Im nächsten Absatz, werde ich auf diese Situation aus der Perspektive des Coachs noch einmal eingehen, da ich Ersatzcoach wurde.

Mein Mitarbeiter wurde in unserem Unternehmen gut aufgefangen. Wir haben ihn in anderen Projekten untergebracht. Die Aufarbeitung dieser Situation erforderte viele Gespräche mit ihm. Hierbei war mein Ansatz, ihn zu bestärken (Wertschätzung) seinen eigenen Weg zu gehen, seine Beratertätigkeit nach seinen Werten auszuüben und sich wegen dieser Situation nicht aus der Bahn werfen zu lassen (Empathie). Gleichzeitig habe ich ihm klar gemacht (Kongruenz), dass er mit der Auftragsklärung beim Kunden, die Verantwortung für den Auftrag übernimmt. Und dass er dann auch in der Pflicht steht, den Auftrag auszuführen. Er sollte zukünftig seinen Ansatz in der Beratung klarer positionieren und so sicherstellen, dass er nach seinen Werten arbeiten kann (Selbstkonzept). Sodass der Erfolg des Projekts sicher gestellt wird. Hier nutze ich den humanistischen Ansatz aus Kapitel 2.3.3.9 „Entwicklung wird beeinflusst von Selbstkonzept und Erfahrung“.

Er entwickelte dann Monate später bei einem anderen unserer Kunden ein Konzept. Wieder war er fachlich einem anderen Projektleiter unterstellt. Diesmal stimmten wir uns jedoch enger ab und ich ermutigte ihn, seinen eigenen Stil in die Konzeption einfließen zu lassen und auch sonst das Projekt ganz seiner Einstellung entsprechend zu gestalten. Der Erfolg war überwältigend. Er übernahm dann später sogar die Kundenmangerrolle und wurde bei uns Mitglied der Geschäftsleitung. Ganz auf seine eigene Art und Weise.

### Beispiel 2:

Hier geht es um eine junge Psychologin, die ich direkt nach ihrem Diplomabschluss an der Uni eingestellt habe. Damals war sie erst 24 Jahre alt. Sie hatte bereits erste Berufserfahrungen bei einer anderen Unternehmensberatung sammeln können und machte von Anfang an einen sehr guten Eindruck. Sie wirkte auf mich sehr selbstständig und auch unkompliziert (für mich). Ich gestaltete die Einarbeitung sehr strukturiert und in den ersten 6 Monaten lernte sie hauptsächlich durch die Involvierung in meinen Projekten, in denen sie auch konzeptionell mitarbeitete. Dabei zeichnete sie sich durch selbstständige Arbeit, Entwicklung und Umsetzung eigener Ideen aus.

Nach der Einarbeitung übernahm sie im Kampagnenmanagement die Adressrecherche und die Kampagnenplanung. Dabei hatte sie immer neue Ideen für eine effizientere Kampagnengestaltung. Nach 9 Monaten hatte sie zum ersten Mal die Gelegenheit in einem Projekt beim Kunden eigene Aufgaben zu übernehmen. Meine Aufgabe als ihre Führungskraft bestand in der Begleitung als Coach und Feedbackgeber. Sie hatte immer ganz konkrete, vorstrukturierte Fragen an mich. Da ich versuchte, sie ihren Fähigkeiten entsprechend einzusetzen und sie zu fördern, konnte sie die ihr übertragenen Aufgaben jederzeit zur Zufriedenheit aller Beteiligten ausführen. Es kam so zu keinerlei Störungen.

Dieses Beispiel verdeutlicht die Auswirkungen meines Menschenbildes auf diese junge Psychologin. Ich habe sie als einzigartigen Menschen begleitet und gefördert.

Fazit: Obwohl es beim zweiten Beispiel keine Störungen gab, wie in ersten, ist mein Handeln als Führungskraft nach dem humanistischen Menschenbild klar erkennbar. Ich habe meine Mitarbeiter mit Empathie und Wertschätzung in ihrer Entwicklung begleitet. Meine Kongruenz war dadurch erkennbar, dass ich sie nach meiner Vorstellung von Führung begleitet habe. Es ist für mich

das perfekte Beispiel für eine genaue Passung von Menschenbild bei Mitarbeiter und Führungskraft.

#### **4.2 Mein Umfeld aus der Rolle als Coach für Führungskräfte**

Das Coaching von Führungskräften ist bereits seit 1995 einer meiner Tätigkeiten. Bereits mehr als 250 Führungskräfte, von Teamleitern in der Industrie bis zu Geschäftsleitungsmitgliedern deutscher Großbanken, habe ich in den Jahren gecoacht. Dabei gab es, stark vereinfacht, zwei Hauptthemen: Störungen mit der eigenen Führungskraft und mit den Mitarbeitern. Im Coachingprozess, wurde dann aber meistens 80 % der Zeit für die Arbeit an der eigenen Persönlichkeit genutzt. Hierbei spielte die eigene Einstellung die größte Rolle.

Ein großer Teil der Führungskräfte benötigte häufig Hilfe in Form von Tools, für die bessere Bewältigung der Störungen. Das Menschenbild des Homo-oeconomicus ist bei vielen Führungskräften in deutschen Unternehmen weit verbreitet. Der Gedanke, dass die eigene Entwicklung blockiert ist und dass diese Blockade der Grund für die Störungen ist, die die Führungskräfte erleben, ist ihnen nicht bewusst. Meine Aufgabe besteht in der Regel darin, dass ich als Coach zuerst die eigene Einstellung der Führungskräfte analysiere.

Nachfolgend möchte ich anhand von einigen Beispielen darstellen, wie die Bewusstmachung des eigenen Menschenbildes sich bei den Führungskräften im Einzelnen auswirkte.

##### **4.2.1 Beispiel 1**

Hier beschreibe ich das Beispiel einer höheren Führungskraft aus dem Bankensektor. Ziel des Coachings war es, die Führungskraft auf ein Audit vorzubereiten. Die Führungskraft leitete zu diesem Zeitpunkt den Bereich des Private Banking bei einer deutschen Großbank. Das erste Gespräch verlief, wie viele Erstgespräche, in

höheren Führungsebenen. Die Führungskräfte sind es gewohnt immer wieder Unterstützung durch einen Coach zu erhalten. Allerdings sind die Themen oft nicht persönlich angelegt. In erster Linie geht es um das Verhalten und nicht um Einstellung und Werte. Aufgrund meiner Erfahrung bemerkte ich, dass mein Klient ein privates Thema hatte, welches er allerdings nicht in das Coaching einbringen wollte. Aus diesem Grund habe ich auf mein bewährtestes Verfahren zurückgegriffen. Ich erzählte einfach eine private Geschichte von mir. Meistens entspannen sich die Klienten und werden offen und sind dann auch bereit von sich selbst zu erzählen. Meiner Erfahrung nach, sind sich die Führungskräfte nicht bewusst, dass die eigene Einstellung zur Führungsaufgabe (Leadership) maßgeblich das Verhalten gegenüber dem Mitarbeiter beeinflusst. Als mein Klient bemerkte, dass er mir gerne seine ganz private Geschichte erzählen will, schlug er vor, das Büro zu verlassen und unser Gespräch in einem Restaurant weiterzuführen. Er erzählte mir von seiner privaten Situation, seiner Ehe und seinen Kindern. Unterdessen wurde mir klar warum der Bankvorstand mich als Coach vorgeschlagen hatte. Er wusste bereits aus anderen gemeinsamen Erfahrungen, dass es mir nicht zu intim werden wird und bestimmt erkannte er auch, dass die mangelnde Performance im ersten Audit des Klienten nicht in Zusammenhang mit der Fachkompetenz stand. Vielmehr waren es die Störungen im privaten Bereich, die er in der Bank nicht ansprach. Obwohl mein Auftraggeber der Bankvorstand war, somit der Arbeitgeber meines Klienten, fasste dieser Vertrauen zu mir und erzählte mir seine ganze Geschichte. Wir vereinbarten das nächste Coaching in einer Wellnessanlage und bearbeiteten dort die privaten Themen ausgiebigst. Er erhielt von mir die Aufgabe alles zu klären und klare Vereinbarungen zu treffen. Bei unserem dritten Coaching habe ich ihn einen Tag lang bei allen Gesprächen begleitet. Es war wie ich mir dachte, er beanspruchte für sich das Recht nicht über alles, was ihn betraf, zu sprechen. Und so begegnete er seinen direkten Mitarbeitern, die alle selbst Führungskräfte waren. Er gab sich mit

unklaren Aussagen zufrieden und interpretierte die Lücken in den Informationsgesprächen. Nach jedem Gespräch im Laufe des Tages, machte ich ihn auf diesen Umstand aufmerksam und so gelang es ihm, mit etwas Bauchschmerzen, genauer nachzufragen, weniger zu interpretieren und so, ganz konkrete Informationen zu haben. Beim Feedbackgespräch teilte er mir mit, dass es ihm im Laufe des Tages bewusst wurde, wie sehr seine private Situation sich auf seine Arbeit auswirkte. Er dachte, er hätte das im Griff. Zu diesem Zeitpunkt hatte er noch nicht, wie vereinbart, alles geklärt. Er sagte, er war nicht im Stande, den Mut aufzubringen. Mir war klar, dass ihm die Motivation fehlte, da er bis zu dem Zeitpunkt glaubte, dass Privates eben Privates ist und nichts mit seiner beruflichen Tätigkeit zu tun hat. Jetzt hatte er den nötigen Impuls seine Probleme zu lösen. Er klärte in den nächsten Wochen alle privaten Themen und erzählte sogar von seinen Problemen in der Bank. Er erzählte es seinem Chef, dem Vorstand, seinen Kollegen und seiner persönlichen Assistentin. Alle waren von dieser Offenheit sehr begeistert und so entspannte sich die ganze Atmosphäre in seinem Verantwortungsbereich.

Im Abschlussgespräch sagte mein Klient, dass ihm bewusst wurde, dass er ein ganzheitliches Wesen sei und dass sich alles gegenseitig bzw. wechselseitig beeinflusst. Er wird sich zukünftig mehr trauen, sich als Mensch in Führungssituationen, zu zeigen.

Fazit zu Beispiel 1:

Bei diesem Beispiel ist der Ansatz aus dem humanistischen Menschenbild deutlich.

Siehe Kapitel 2.3.3.7, dort wird beschrieben „Menschen sind eine Ganzheit von Körper, Geist und Seele“.

Daraus leite ich als Coach ab, dass eine private Störung, die auch Seelenschmerz auslösen kann, ganz natürlich Wirkung auf die

berufliche Situation hat. Aus diesem Grund ist für mich Führungskräftecoaching immer ein ganzheitliches Coaching.

Wenn ich als Coach nach dem behavioristischen Menschenbild gecoacht hätte, würde ich mich auf sein Verhalten fokussiert haben. Vielleicht hätte ich mit dem Klienten das aktive Zuhören wiederholt und ihm Tipps für sein künftiges Verhalten gegeben. So hatte ich aber nicht mit ihm über sein Verhalten gesprochen, sondern immer nur über seine Erfahrungen, wie er darüber denkt (Selbstkonzept) und was ihm dabei wichtig (Werte) ist. Gleichzeitig begegnete ich ihm als sein Coach immer mit viel Wertschätzung und Empathie für seine Situation. Kongruenz als Coach benötigte ich, als ich erlebte, dass er beim dritten Termin noch nicht seine private Situation geklärt hatte. Dabei habe ich ihm einige seiner Aussagen vorgelesen, die ich mir im dritten Termin aufgeschrieben hatte, wie z. B. „Mir ist es wichtig, als Vater offen und ehrlich zu kommunizieren.“.

#### **4.2.2 Beispiel 2**

Im zweiten Beispiel geht es um einen Entwicklungsingenieur aus der Medizintechnik.

Die Ausgangslage gestaltete sich wie folgt: Er 35 Jahre alt, seit 3 Jahren im Unternehmen und leitete einen Teil der Entwicklungsabteilung. Er war keine disziplinarische Führungskraft sondern „nur“ fachliche Führungskraft. Somit hatte er einerseits eine Leitungsfunktion, aber ohne die disziplinarische Verantwortung. Er war als Teilnehmer in einem Führungstraining von mir und es ergab sich, dass ich zwei Coaching-Einheiten mit ihm durchführte. Sein Thema war sein Vorgesetzter. Er fühlte sich von ihm übergangen, da dieser viele Themen direkt mit den Mitarbeitern in seinem Team klärte. Dies führte immer wieder zu Konflikten bei Forschung und Entwicklung. Es ging um die Priorisierung von Projekten und teilweise auch um die Ausführung der einzelnen Arbeitsschritte. Das Unternehmen war in den letzten

Jahren vom Markt immer mehr unter Druck geraten und musste sich nun innovativer aufstellen.

In unserem ersten Termin klärte ich alle Rahmenbedingungen und achtete darauf, wie er sein Selbstkonzept beschrieb. Dabei war es oft notwendig, ihn nicht so sehr von seinen Vorgesetzten reden zu lassen, sondern ihn zu ermuntern, zu beschreiben, was das Verhalten des Vorgesetzten in ihm auslöste und wo er eigentlich genau sein Problem sah. Nach einer halben Stunde war er in der Lage genauer zu beschreiben, was ihn eigentlich störte. Es ging ihm natürlich nicht um die „Sache“, wie er mir anfangs versuchte glaubhaft zu machen. Nein, es war etwas Persönliches und es hatte nicht einmal etwas mit dem Vorgesetzten zu tun. Der Ursprung für seine Unzufriedenheit lag vielmehr in der Tatsache, dass er eine Erwartung an seine Aufgabe hatte, die allerdings nicht zu seinem Stellenprofil als Fachvorgesetzter passte. Er hatte den Anspruch in seinem Verantwortungsbereich, Chef zu sein. Als er mit 32 Jahren in dem Unternehmen anfang, war ihm der Unterschied eines Fachvorgesetzten und einer disziplinarischen Führungskraft nicht bewusst. Sein Vorgesetzter betrachte alle Mitarbeiter im Bereich Forschung und Entwicklung als seine Mitarbeiter und akzeptierte daher den Führungsanspruch des jungen Kollegen nicht. Beide waren promovierte Chemiker mit Forschungshintergrund. Das war die Gemeinsamkeit. Der Altersunterschied von über 25 Jahren wurde dadurch zum Problem, das unbeabsichtigt eine Vater-Sohn-Rollenidentität bei dem Vorgesetzten entstand. Mein Klient erkannte in diesem ersten Coaching, dass auch er in einer Rollenübertragung fest hing. Mit Hilfe der humanistischen These aus Kapitel 2.3.3.9 „Entwicklung wird beeinflusst durch Selbstkonzept und Erfahrung“, half ich meinem Klienten zu erkennen, dass sein Selbstkonzept und die Erfahrung die er gerade machte, wenig hilfreich sei für die von ihm angestrebte Entwicklung. Wir klärten somit seine Werte und sein Entwicklungsziel. Freiheit, Selbstbestimmtheit, Genauigkeit,

Offenheit, Kreativität und Harmonie waren seine Werte und sein Entwicklungsziel war es, den Bereich Forschung und Entwicklung als Gesamtverantwortlicher zu übernehmen. Ihm war klar, dass dies aus Altersgründen erst in ca. 7 Jahren der Fall sein würde, aber das war ihm zu lange. Der Gedanke, so lange warten zu müssen und die Führung des Vorgesetzten ertragen zu müssen, sei ihm zu wider, sagte er am Ende des ersten Coachings. Folgende Übung empfahl ich ihm bis zum nächsten Coaching in vier Wochen, jeden Tag durchzuführen:

Stellen Sie sich jeden Morgen sieben Fragen:

1. Was brauche ich, um mein Ziel zu erreichen?
2. Wo hole ich mir das, was ich brauche?
3. Was muss ich dafür tun um dieses zu erreichen?
4. Was kostet mich das?
5. Auf was verzichte ich?
6. Was ist anderes, wenn ich mein Ziel erreicht habe?
7. Bin ich bereit den Preis zu bezahlen und ist das Ergebnis den Preis wert?

Am Anfang des zweiten Coachings fragte ich ihn, wie oft er es geschafft hat, sich die 7 Fragen zu stellen? Er sagte mir, dass er erst damit anfing, als ich ihm nach 2 Wochen eine Erinnerungsmail zugeschickt hatte, und dass er es nicht einmal geschafft hat, alle sieben Fragen zu beantworten. Er sei meistens bei Frage 4. „Was kostet mich das?“ hängen geblieben. Es komme ihm so vor, sagte er, als wäre der Preis, seine Ideale dafür verkaufen zu müssen zu hoch, um sein Ziel zu erreichen. Dafür war er definitiv nicht bereit. Ich schlug ihm vor, die sieben Fragen gemeinsam durchzugehen. Dafür hatte ich ein Formular vorbereitet (siehe Anhang). Ich führte ihn im Interviewstil durch die Fragen und notierte für ihn seine Antworten. Er saß in einem bequemen Sessel und antwortete sehr ausschweifend. Ich ließ ihn oft Minuten lang sprechen. Am Ende des Interviews lag es auf der Hand. In seinem Menschenbild ist

jeder Mensch autonom und hat somit die eigene Verantwortung für sein Tun. Er erkannte, dass er nicht unbedingt die disziplinarische Verantwortung für einen Mitarbeiter haben muss. Auch als Fachvorgesetzter könne er Menschen erfolgreich führen, wenn er es seinem eigenen Menschenbild entsprechend machen würde und die Autonomie des Mitarbeiters wahren würde. Ihm wurde auch klar, dass er in seinem Selbstkonzept die Aufgabe bzw. die Rolle der Führungskraft, nach seinem Menschenbild, noch nicht integriert hatte. Weiterhin wurde ihm bewusst, dass er selbst es in der Hand hatte, wie er seine Kommunikation mit dem Vorgesetzten verbessern kann. Ihm wurde bewusst, dass er oft innerlich in die Rolle des Untergebenen gegangen ist und dadurch den Status des Vorgesetzten verstärkte und seine Position schwächte. Als Ergebnis des Coachings formulierte er seine Ziele neu:

Ziel 1: Ich bin eine authentische Führungskraft, die die Autonomie der Mitarbeiter im Team würdigt.

Ziel 2: Ich gebe jeden Tag mein Bestes.

Ziel 3: Wo ich bin, will ich sein.

Fazit zu Beispiel 2:

Als Coach hatte ich es mit einer jungen Führungskraft zu tun, die es nicht bemerkt hatte, als Reiz-Reaktions-Wesen zu agieren, obwohl das eigene Bewusstsein bereits höher ausgebildet ist. Höher, im Sinne seiner reflexiven Ebene, aus der er sich selbst und sein Selbstkonzept beobachten kann. Durch das Coaching hat er Zugang zu seinen Ressourcen gefunden und kam so zu einer neuen Definition seiner Ziele. Meine Rolle als Coach war es, nachdem ich mit ihm seine Werte herausgearbeitet hatte, ihm zu helfen, dass er sein Verhalten seinen Werten entsprechend gestaltet. Hierzu war es notwendig, ihm die Aufgabe mit den sieben Fragen zu geben, damit er selbst die Verantwortung für sein Erleben übernimmt. Meine Hilfsmittel waren Wertschätzung, Empathie und Kongruenz. Methodisch ist noch hinzuzufügen, dass

sich im ersten Termin meine Interaktion auf Fragen beschränkte. Im zweiten Teil wurde ich etwas direkter, so dass ich ihn an der einen oder anderen Stelle im Interview mit seinen Antworten aus den Fragen davor konfrontierte. Das führte dazu, dass er oft meine Notizen sehen wollte, um selbst zu überprüfen, was er gesagt hat. An diese Stelle möchte ich B. F. Skinner zitieren. Er schreibt in seinem Buch „About Behaviorism“ auf Seite 89: „Den Einfluss, den die Lebensgeschichte einer Person auf Ihre Wahrnehmung nimmt, wird am Beispiel eines Schachmeisters, der eine Partie betrachtet, deutlich. Was er sieht, unterscheidet sich durchaus von dem, was jemand sieht, der entweder nicht Schach spielt oder es lange nicht mehr gespielt hat. Für den Meister ist die Partie eine Angelegenheit, die sich aus vielen Zügen zusammensetzt, die zuvor mit guten oder schlechten Ergebnissen in anderen Spielen ausgeführt wurden, mit denen er vertraut ist. Für jemanden, der gerade dabei ist das Spiel zu lernen, kann die Partie Anlass zu einer Reihe von Zügen sein, um deren Folgen er sich nicht allzu sehr kümmert. Für den, der vollständig unvorbelastet ist, stellt das Schachbrett mit den Figuren lediglich eine visuell wahrnehmbare Vorrichtung dar, die er aufgrund möglicher Ähnlichkeiten mit anderen Situationen in seiner Lebensgeschichte beschreiben muss, die nicht mit dem Schachspiel zusammenhängen.“

#### **4.3 Fazit zu meiner eigenen Stellungnahme**

Erfahrung und Selbstkonzept eines Menschen sind einmalig. Allein deswegen kann die Arbeit mit Menschen, egal ob als Führungskraft oder als Coach niemals generalisiert werden. Die Variablen aus der Kombination von Erfahrung und Selbstkonzept erlauben es nicht, Muster zu erkennen. Wenn überhaupt erkennen wir bei dieser Suche immer nur unsere eigenen Muster. Und diese sind in der Tat beschreibbar und machen jeden von uns zu einer einmaligen Person.

## 5 Zusammenfassung und Auswirkung

Wenn man als Betriebspädagoge die Weiterentwicklung der Menschen im Betrieb aktiv mitgestaltet, dann sollten die zwei folgenden Thesen berücksichtigt werden:

1. These: Jeder Mensch ist einzigartig und sollte von daher nicht mit anderen verglichen werden. Hilfreicher als der Vergleich mit anderen Menschen ist der Vergleich von Werten, Haltung und Einstellung zum eigenen Selbstkonzept.
2. These: Ein Unternehmen zu entwickeln ist nicht möglich. Es ist nur möglich, den Menschen im Unternehmen die Gelegenheit zu geben, die Rahmenbedingungen zu schaffen, dass alle Mitarbeiter, vom Pförtner bis zum Vorstandsvorsitzenden und vom Lagerist bis zum Key Account Manager, sich ihres Selbstkonzepts bewusst werden und darüber immer wieder offen kommunizieren. Hierzu ist es aus dem humanistischen Menschenbild heraus nicht notwendig, dass die Mitarbeiter irgendwelche Arten von Schulungen erhalten. Vielmehr ist der Dialog unter allen Mitarbeitern zu fördern.

Zum Thema Dialog zitiere ich hier Martin Buber. Er schreibt in seinem Buch „Das dialogische Prinzip“ auf Seite 161 unter dem Absatz „Verantwortung“: „Der Begriff der Verantwortung ist aus dem Gebiet der Sonderethik, ein frei in der Luft schwebendes „Sollens“, in das des Lebens zurückzuholen. Echte Verantwortung gibt es nur, wo es wirkliches Antworten gibt. Antworten worauf? Auf das, was einem widerfährt, was man zu sehen, zu hören, zu spüren bekommt. Jede konkrete Stunde mit ihrem Welt- und Schicksalsgehalt, die der Person zugeteilt wird, ist dem Aufmerkenden Sprache. Dem Aufmerkenden; denn mehr als dessen bedarf es nicht, um mit dem Lesen der einem gegebenen Zeichen anzuheben. Eben deshalb ist, wie ich schon angedeutet habe, der ganze Apparat unserer Zivilisation erforderlich, um den Menschen vor dieser Aufmerksamkeit und seinen Folgen zu bewahren. Der Aufmerkende nämlich würde mit der Situation, die ihn in diesem Augenblick antritt nicht mehr, wie er gewohnt ist, im

nächsten „fertig werden“: er wäre aufgefordert, auf sie und in sie einzugehen. Und dabei würde ihm nichts helfen was er als steht's Verwendbares zu besitzen glaubte, keine Kenntnis und keine Technik, kein System und kein Programm, denn nun hätte er es mit dem Uneinreihbaren, eben mit der Konkretion selber zu tun. Diese Sprache hat kein Alphabet, jeder ihrer Laute ist eine neue Schöpfung und nur als solche zu erfassen.“

Ich habe in dieser Zertifikatsarbeit bewusst nur drei Menschbilder vorgestellt und um der Arbeit einen hohen Praxisanteil zu geben bin ich auf mein eigenes Umfeld eingegangen. Die nachfolgend aufgelisteten Bücher, die ich zur Erstellung dieser Arbeit genutzt habe, bieten weit mehr Informationen als sie hier verarbeitet werden konnten. Ich empfehle jedem Betriebspädagogen und jeder Führungskraft sich mit seinem persönlichen Menschenbild zu befassen. Es ist wie das Erforschen einer neuen Galaxie.

## 6 Literatur

Pervin, Lawrence A. (2005): Persönlichkeitstheorien, 3., neubearbeitete Auflage. Stuttgart: UTB, Ernst Reinhardt Verlag München und Basel.

Skinner, Burrhus Frederic (1978): Was ist Behaviorismus? (dt. Fassung von: About Behaviorism). Reinbek: Rowohlt.

Gordon, Thomas (2005): Managerkonferenz, Effektives Führungstraining in aktualisierter Neuausgabe. München: Heyne-Verlag.

Saaman, Wolfgang (2004): Für den arbeite ich gerne. Wien: Signum Wirtschaftsverlag.

Buber, Martin. (2009): Das dialogische Prinzip, 11. Auflage, Gütersloher Verlagshaus.