

Vertrauen führt

Moderne Mitarbeiterführung & personzentriertes Coaching

Abschlussarbeit im Rahmen der Ausbildung Supervision und Coaching
GwG/DGSv. Prüfling: Dr. Verena Mayer, Uhlandstraße 1, 68167
Mannheim.

Oktober 2017

Inhalt

1 Einleitung	S.3
2 Das Führungsverständnis moderner Mitarbeiterführung	S.4
2.1 Laterale Führung: Machtsymmetrie und Autorität	S.5
2.2 Akzeptanz erhalten: Die Perspektive der Geführten	S.6
2.2.1 Akzeptanz durch geteilte soziale Identität	S.7
2.2.2 Akzeptanz durch Vertrauen: Connect Then Lead	S.7
3 Connect Then Lead durch personenzentrierte Führung	S.10
4 Personenzentriertes Coaching als Mittel zur Führungsbefähigung	S.12
5 Fazit	S.14
6 Literatur	S.16

1. Einleitung

Herr Schmidt, seines Zeichens Außendienstmitarbeiter, hat seine Umsatzziele für 2017 schon im Juli erreicht. Herr Hansen leitet aufgrund seiner fachlichen Expertise ohne Weisungsbefugnis ein Projektteam, das die Projektziele übertroffen hat, indem es die Aufgaben auf ganz anderen Wegen angegangen ist als bisher. Frau Walz ist Vice President R&D; ihre Abteilung erhält in Kürze einen renommierten Innovationspreis.

Was haben die Herr Schmidt, Herr Hansen und Frau Walz gemeinsam? Nun, sie alle sind erfolgreich. Es gibt aber noch eine weitere Gemeinsamkeit: Sie alle führen. Herr Schmidt hat das Talent, sein Projektteam bestehend aus internen Partnern und externen Entscheidungsträgern von sich und den Produkten zu überzeugen, sie ins Boot zu holen und dafür zu sorgen, dass sie auch weiterhin mit ihm gehen und nicht zu einem günstigeren Lieferanten wechseln. Herr Hansen gelingt es, seine Kollegen für die Projektziele zu begeistern und so zu motivieren, dass das von ihm geleitetes Projekt ideen- und erfolgreich zum Abschluss gebracht werden konnte – und das, trotz diverser Hürden und obschon er keine ihm qua Struktur zugewiesene, „echte“ Vorgesetztenfunktion hat. Und ja, Frau Walz führt weisungsbefugt eine große Abteilung und schafft durch ihre Art zu führen Freiräume sowie Partizipation – beides Motoren für Innovation.

Ja, alle führen. Nicht nur in Führungslaufbahnen, sondern auch in Projekt- und Fachlaufbahnen sind Führungsqualitäten immer mehr von Bedeutung. Und zwar Führungsqualitäten, die nicht auf Macht basieren und sich auf Kontrolle, Hierarchie und Anweisung beziehen, sondern Führungsqualitäten, die Wertschätzung und Vertrauen erzeugen und positive Beziehungen, Freiräume und Freiwilligkeit schaffen. Hier geht es um Führung, die auf gegenseitiger Akzeptanz basiert. Führung, die auf Kommunikation und Feedback setzt, die für Partizipation sorgt, Verantwortung überträgt und die persönliche und fachliche Entfaltung der Geführten unterstützt. Ein lateraler Führungsstil (vgl. Abschnitt 2.1), der dazu führt, dass der Führende als solcher auch akzeptiert wird und zur *freiwilligen* Aktion motiviert.

Frederic Laloux (2014) beschreibt Organisationen, die sich nicht mehr als Maschinen verstehen, sondern als agile Organismen. Sie können sich in Zeiten von VUCA¹, Globalisierung und Digitalisierung in ihrer dezentralen Selbstorganisation viel schneller an neue Nischen und Begebenheiten anpassen, was einen entscheidenden Vorteil in einem komplexen Umfeld darstellt. Dafür braucht es die Kreativität und Motivation aller Mitarbeiter. Auch und gerade jenseits ihrer momentanen Rollen. Unternehmen, die sich aber ständig neu über den richtigen Weg vergewissern müssen und Prozesse, Rollen und Stellenbeschreibungen ständig neu justieren müssen, dürfen nicht starr sein – je nach Aufträgen müssen sich ihre Mitarbeiter flexibel zu neuen Projektteams formieren, die sich am besten selbst organisieren und steuern. Hier stören starre Hierarchien. Was hier wichtig ist, ist eine starke Identität und motivierte, kreative Menschen, die neue Perspektiven und Ideen einbringen, die sich ihrem Potenzial gemäß entfalten dürfen, indem sie Initiative und Verantwortung übernehmen und ggf innerhalb der Projektteams aufgrund ihrer fachlichen Erfahrung auch mal zeitweise die Führung übernehmen und das, ohne klassische Vorgesetztenfunktion (wie die Herren Hansen und Schmidt). Also eine Führungsaufgabe, die eben nicht hierarchisch legitimiert ist und nicht träge qua Struktur auf Anweisung und Kontrolle rekurriert.

Nun, welche innere Haltung, was für Ressourcen und Stärken haben Mitarbeiter wie Herr Schmidt, Herr Hansen und Frau Walz? Was bedeutet es, „modern“ und „unhierarchisch“ zu führen und das teilweise sogar ohne Weisungsbefugnis, d.h. ohne die Möglichkeit sich auf klassische Führungsinstrumente wie Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarungs- und

¹ VUCA ist ein Akronym und beschreibt die Volatilität, Unsicherheit, Komplexität (complexity) und Ambiguität von Bedingungen und Situationen, in denen sich Unternehmen aufgrund der Globalisierung und der Digitalisierung befinden.

Belohnungssysteme und Sanktionen zu beziehen? Was sind die Anforderungen an moderne Führung und was für eine Haltung, was für ein Führungsstil steckt dahinter?

Das Anliegen dieser Arbeit ist es zunächst aufzeigen, dass ein personenzentrierter Führungsstil in der Tradition des humanistischen Psychologen Carl Rogers den gerade skizzierten Anforderungen an Unternehmen und Mitarbeiter gerecht wird, da er eine vertrauensvolle positive Arbeitsatmosphäre aufbaut, für Motivation sorgt, Verantwortung überträgt und das menschliche Grundbedürfnis nach Weiterentwicklung und Entfaltung zum Ziel hat. Zudem hat dieser Führungsstil meines Erachtens aktuelle Relevanz und das obschon er in der sogenannten „Berater- und HR Szene“² leider fast gänzlich unbekannt ist, und sollte daher unbedingt mehr Beachtung finden, entspricht er doch einem Führungsverständnis, das den aktuellen Stand der psychologischen Forschung im Thema ‚wirksame Führung‘ auf fruchtbare Art und Weise ergänzt, da er durch unverstelltes Verständnis und aufrichtiger Wertschätzung, Vertrauen herstellt und damit dafür sorgt, dass der Führende als solcher akzeptiert wird, was Freiwilligkeit schafft. Auch darf diese Arbeit sehr gerne als eine Art Plädoyer für eine personenzentrierte Haltung in der freien Wirtschaft verstanden werden.

Des Weiteren möchte diese Arbeit zeigen, dass der personenzentrierte Ansatz die Möglichkeit, Menschen in Coachings darin zu unterstützen, ihr (Führungs-)potenzial selbstbestimmt zu erkennen und auszuleben. Gleichzeitig aber erlebt der Coachee die notwendige innere (verstehende, authentische und wertschätzende) Haltung, die er für sich selbst übernehmen kann, um als Führender Vertrauen und damit Akzeptanz zu erhalten. Die personenzentrierte Haltung, die innerhalb der Coachings auch durch die Modellfunktion des Coaches verinnerlicht wird, schafft die Möglichkeit, in sich eine personenzentrierte Führungshaltung (Wünsch, 2010, 2012) zu erkennen, zu entfalten und zu leben. Doch zunächst soll erst einmal gezeigt werden, was für ein Führungsverständnis moderner Mitarbeiterführung zugrunde liegt:

2. Das Führungsverständnis einer modernen Mitarbeiterführung

Henry Ford beklagte sich einst, dass es die dringend benötigten Hände immer nur in Verbindung mit einem Gehirn gäbe: „Why is it every time I ask for a pair of hands, they come with a brain attached?“ Mit diesem zynischen Kommentarbeschrieb er zugleich das wesentliche Prinzip des Taylorismus, nämlich die Reduktion des Menschen auf den ihm zugeteilten Arbeitsschritt und seine Rolle im Prozess. Der Mensch war reduziert auf ein Objekt. Was damals zwar auch schon unmenschlich, aber leider höchst erfolgreich war, ist in unserer heutigen VUCA-Welt nicht mehr wertschöpfend. Ohne den denkenden und sich entfaltenden Mitarbeiter, der motiviert ist und Verantwortung übernimmt, ist Unternehmenserfolg in einer globalisierten Welt nicht mehr realisierbar.

Nun ein weiteres Zitat: „Ich kann Ihnen versichern, dass es einen Ort gibt, an dem Ihre Mitarbeiter kreativ tätig sind, nur ist dieser Ort möglicherweise nicht ihr Arbeitsplatz“. (Gary Hamel, 2007). Für Henry Ford würde diese Feststellung auch kein Problem darstellen. Im Gegenteil wären für ihn ja Hände ohne das Gehirn sogar der Idealzustand. Einerseits hatte er es damals auch mit mehrheitlich ungelerten Arbeitskräften zu tun und andererseits waren die Marktbedingungen vergleichsweise einfach, so dass die Kreativität weniger Manager ausreichte, um erfolgreich zu sein. Heute trifft das aufgrund der komplexen Märkte nicht mehr zu. Nun, und obwohl die Märkte durch die Digitalisierung und Globalisierung undurchsichtiger, unberechenbarer und damit schwieriger werden, leisten sich Unternehmen immer noch den Luxus und führen ihre Mitarbeiter immer noch mehr oder weniger nach denselben Prinzipien wie vor hundert Jahren. Es geht meist um rigide und unbewegliche Prozesse, Rollen, Aufträge und Stellenbeschreibungen und Führung meint nicht

² Ich spreche hier von Beratern und Mitarbeiter im HR, die für Unternehmen in der freien Wirtschaft agieren, wo sich eine rein systemische Beratungsweise durchgesetzt hat.

Wertschätzung, Vertrauen, Unterstützung und Übertragung von Verantwortung. Auch heute geht es selten um den ganzen Menschen; mit seinem ganzen Potenzial.

So, wie muss zeitgemäße Mitarbeiterführung also sein? Wann ist sie wirksam? Diese Fragen sollen in den nächsten beiden Abschnitten beantwortet werden.

2.1 Laterale Führung: Machtsymmetrie und Autorität

Führung ist ein soziales Phänomen. Sie tritt überall dort zutage, wo sich Menschen zu einer Gemeinschaft zusammenschließen, um gemeinsame Ziele zu erreichen (Gräser 2013). Das Bestreben nach Führung ist ein tief verwurzeltes, evolutionär begründetes Bedürfnis und ein zentraler Mechanismus organisationaler Zusammenarbeit. Wir alle möchten Teil einer Gemeinschaft sein, die von jemandem geführt wird, dem wir vertrauen und der uns Schutz und Sicherheit gibt.

Im Fokus der Führungsforschung wurde Führung bisher immer in Relation zur Person des Führenden verstanden. So wurden bisher Fragestellungen rund um die Person als Führungskraft betrachtet: Welche Eigenschaften muss eine erfolgreiche Führungskraft aufweisen? Wie muss sich eine Führungskraft verhalten? Der Einzug projekt- und teambasierter Arbeitssettings verändert das Führungsverständnis. Führung ist nicht mehr eine Rolle oder Funktion und damit gebunden an die Persönlichkeit des Führenden, sondern vielmehr eine Aufgabe, die z.B. auch von mehreren Personen aus der Mitte eines Teams gemeinsam wahrgenommen werden kann und von einem nicht weisungsbefugten Projektleiter. Führung ist somit nicht mehr vertikal, hierarchisch und disziplinarisch sondern horizontal, heterarchisch³ und: lateral.

Laterale Führung meint Führung unter Kollegen. Will sagen, die Führung Gleicher durch Gleiche. Die soziale Einflussnahme erfolgt ohne formal hierarchische Legitimation. Sie ist auf partnerschaftliche Zusammenarbeit von Gleichgesinnten ausgerichtet. Aktuell findet man laterale Führung im Rahmen von Projektstrukturen und zur Ergänzung zur klassischen, hierarchisch legitimierter Führung. Eine mögliche und von vielen Organisationsberatern prognostizierte Entwicklung ist, dass sie in agilen, rein horizontale und heterarchisch organisierten Unternehmen hierarchische Führung ersetzt und das in der Form von kollektiver, rotierender oder geteilter Führung. Kollektive Führung bedeutet, dass das Team bildet eine Führungsgemeinschaft bildet. Entscheidungen erfolgen in der Gruppe Diese Teams werden auch selbststeuernde Teams genannt. Rotierende Führung bedeutet, dass immer derjenige führt, der die größte fachliche Expertise hat. Bei der geteilten Führung liegt die Führung in der Hand mehrerer Personen aber nicht im kompletten Kollektiv.

Neu ist auch, dass die Frage von wem die Führungsrolle ausgefüllt wird, nicht mehr vom lange Zeit geltenden Senioritätsprinzip abhängt. Führung ist nun nicht mehr nur älteren Personen mit langer Firmenzugehörigkeit vorbehalten. Vielmehr ist laterale Führung ohne klassische Vorgesetztenfunktion auf die *Akzeptanz* der Geführten angewiesen. Nur Personen, denen die Mitarbeiter auch folgen wollen, sind wirksame Führende. Wirksamkeit bedeutet hier, dass mit dem Führungsverhalten eine Kausalität hergestellt wird: wirksame Führung ist dann erfolgreich, wenn der Führende das Verhalten der Geführten beeinflussen kann. Die Wirksamkeit von Führung setzt also *Akzeptanz* voraus: *Die Wirksamkeit wird ohne Akzeptanz verringert, da sich die Bereitschaft verringert, das eigene Verhalten auszurichten. Führung ist somit ein sozialer Prozess, der eben nicht nur von der Führungsperson ausgeht, sondern auch die Geführten mit einschließt! Führung wird nicht „von oben“ auferlegt, sondern „von unten“ zugewiesen.*

³ Heterarchie (griechisch ἕτερος heteros = der Andere und ἀρχεῖν archein = herrschen) ist ein System von Elementen, die nicht in einem Über- und Unterordnungsverhältnis stehen, sondern mehr oder weniger gleichberechtigt nebeneinander; und das Komplement zu Hierarchie.

Während traditionelle Führungsverständnisse von einer Asymmetrie der Macht ausgehen (von oben nach unten) fußt moderne Führung somit auf einer Machtsymmetrie. Bei traditioneller Führung stehen dem Vorgesetzten Machtinstrumente (klassische Führungsinstrumente wie Mitarbeitergespräche, Abmahnungen, Kritikgespräche etc.) zur Verfügung und es besteht ein formales Machtgefälle zwischen dem qua Arbeitsvertrag ernannten Vorgesetzten und seinem Mitarbeiter. Im Sinne von Max Weber (1972) leitet sich diese Macht lediglich aus der Stellung ab und wird als Positionsmacht oder strukturelle Macht (Besemer 2002) bezeichnet.

Diese Macht gibt es in heterarchischen, projektorientierten Strukturen nicht, da diese Art der Willensdurchsetzung nicht zur Akzeptanz und Freiwilligkeit führt. Die Gefolgschaft wird verweigert. In neuen, hierarchielosen Organisationsformen beruht Führungseinfluss auf Personenmacht oder *persönlicher Autorität*. D.h. auf das Potenzial oder der Fähigkeit einer Person andere zu beeinflussen, indem sie andere motiviert die gemeinsamen Arbeitsziele zu erreichen (Yukl und Falbe 1991).

Bei der persönlichen Autorität überzeugt der Führende aufgrund seines Fachwissens und seiner Persönlichkeit (Moser 2017). *Persönliche Autorität* basiert auf:

Expertentum: Fachliche Autorität hat derjenige, der über eine entsprechende Qualifikation in Form von fachlichen Kompetenzen, Erfahrungen, Talente, Lernbereitschaft verfügt, die das Team zur Erreichung der Ziele benötigt.

Überzeugungsfähigkeit: Überzeugungsfähigkeit ist die Fähigkeit, andere zu einem bestimmten Verhalten zu bewegen.

Vorbildfunktion: Eine Person ist dann Vorbild, wenn sich die Mitarbeiter mit ihr und mit ihren Motiven und Werten identifizieren. So stoßen Experten mit einer geringen Vorbildfunktion bei der Weitergabe ihres Wissens auf geringe Akzeptanz und hohe Widerstände bei den Geführten (Kühn et al. 2006).⁴

Gemäß dieser Sichtweise ist es also die persönliche Autorität (Expertentum, Überzeugungskraft, Vorbildfunktion), die Führende dazu befähigt, wirksam zu führen und sozialen Einfluss zu nehmen ohne dafür hierarchisch legitimiert zu sein. Die Fokussierung auf die Persönlichkeit des Führenden genügt aber nicht, um den Erhalt von Akzeptanz zu erklären. Hier muss auch die Perspektive der Geführten bedacht werden, die ja die Entscheidung treffen, sich anzuschließen oder eben nicht – und das ganz unabhängig vom Führungsanspruch des Führenden. Wie also erhält ein Führender Akzeptanz? Wie entsteht Akzeptanz? Dies soll im folgenden Abschnitt erörtert werden.

2.2 Akzeptanz erhalten: Die Perspektive der Geführten

Führende sind nur dann wirksam, wenn sie auf eine hohe Akzeptanz stoßen. Eine hohe Akzeptanz führt zu einer freiwilligen Gefolgschaft und baut Widerstände ab bzw. lässt diese erst gar nicht aufkommen. Wie aber entsteht Akzeptanz?

Mit der Beantwortung dieser zentralen Frage beschäftigen sich viele Theorien, die aus der Gruppenforschung stammen und damit Führung eben nicht mehr aus der Perspektive des Führenden behandeln, sondern sich auf die *Perspektive der Geführten* konzentrieren. Neuere

⁴ Überzeugungsfähigkeit und Vorbildfunktion sind eng gekoppelt an Charisma; an die Begeisterung für eine Person und der daraus resultierenden persönlichen Hingabe der Geführten an das übergeordnete Ziel. (vgl. charismatische Führung, Weber 1980). Allerdings unterliegt eine alleine auf Charisma beruhende Führung m.E. der Gefahr, die Führungsrolle auf charismatische Blender oder machiavellistische Narzissten zu übertragen, die die Autorität, die sie über andere haben, manipulativ im eigenen Interesse ausnützen. Zudem ist es m.E. für wirksame Führung auch nicht zwingend, charismatisch zu sein (siehe Kapitel 3 zur personenzentrierter Führung).

Führungstheorien stellen dar, dass die Wirksamkeit von Führenden vor allem *von deren Wahrnehmung und Interpretation der Geführten* determiniert wird. Auch deren Erwartungen an die Führung sowie die konstruierte Wirklichkeit der Geführten spielen eine wesentliche Rolle (Nye 2002).

2.2.1 Akzeptanz durch geteilte soziale Identität

Arbeiten aus der Perspektive der *sozialen Identität* (Haslam, Reicher & Platow 2010) besagen, dass eine Gruppe nur dann jemanden als geeigneten Führenden ansieht, wenn er für das Selbstverständnis der Gruppe als besonders prototypisch gilt – also wenn er aufgrund seiner Charaktereigenschaften, seines Auftretens, seines Wissens, seiner Werte etc. als besonders typisch für die Gruppe angesehen wird und der Identität der Gruppe (der Gruppennorm) entspricht. So wird bspw. der leitende Architekt eines kreativen Architekturbüros nur dann von seinem Team als für Führung geeignet angesehen, wenn er seine Profession auf einer künstlerisch ausgerichteten Universität erlernt hat (und nicht auf einer technisch ausgerichteten Fachhochschule) und Kreativität, Design, Ästhetik als oberste Richtlinie einer guten Arbeit definiert (statt technischer Funktionalität). Sicherlich ist es auch wichtig, dass er sich auch wie ein Architekt kleidet und auch in der Kleidung Wert auf puristische qualitativ hochwertige Ästhetik legt ☺.

Gemäß diesem Ansatz erhalten also nur solche Personen die Akzeptanz zur Führung, die die soziale Identität der Gruppe teilen. So setzt die Theorie der sozialen Identität die Ausrichtung nach der Gruppennorm und damit die Gruppenkonformität in den Vordergrund.

Werfen wir einen Blick auf einen m.E. nicht so rigiden Ansatz zur Akzeptanz:

2.2.2. Akzeptanz durch Vertrauen: Connect, Then Lead

Für S. Fiske, A. Cuddy & P. Glick (2006) und A. Cuddy (2017) beruhen Akzeptanz und der Erhalt freiwilliger Gefolgschaft auf der sozialen Wahrnehmung zweier universellen Dimensionen (oder auch *personality traits*⁵):

Wärme (Verbundenheit, Vertrauenswürdigkeit) und Kompetenz (Stärke, Autorität).

Über die richtige Benennung dieser beiden Persönlichkeitsmerkmale streitet sich die sozialpsychologische Forschung. So unterscheidet man beispielsweise auch die Kategorien Wärme/Stärke oder Vertrauen/Stärke. Einigkeit besteht allerdings darin, dass es sich hier um die beiden wichtigsten Dimensionen hinsichtlich der *Einschätzung von Menschen* handelt. Natürlich beobachten Fiske, Cuddy und Glick noch andere Wesenszüge (wie die Big Five Extraversion, Offenheit, Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit und Neurotizismus), die aber in der Einschätzung von anderen nicht so einflussreich sind wie Wärme und Kompetenz, da diese beiden Wesenszüge mehr als 90 Prozent für den positiven oder negativen Eindruck verantwortlich sind, den wir von anderen Menschen erhalten.

Warum aber sind diese beiden Charaktereigenschaften für das Thema Akzeptanz so wichtig? Nun, sie liefern die Antwort auf zwei sehr entscheidende Fragen:

Welche Absichten hat dieser Mensch mir gegenüber? (Kann ich ihm vertrauen?)
Und ist er in der Lage, diese Absichten auch umzusetzen? (Ist er kompetent?)

⁵ *traits* sind Wesenszüge, Merkmale einer Persönlichkeit (Charaktereigenschaften), von denen man annimmt, dass sie Disposition sind und damit zunächst recht unveränderbar. Neuere Forschung sagt aber, dass sie sich durch Coachings und Therapien verändern können (Persönlichkeitswachstum). Ähnliches konstatiert auch Brian Little mit seinen *free traits* (Brian Little, Me, myself, and us. 2014.)

Idealerweise beantwortet man beide Fragen positiv.

Unsere emotionalen Reaktionen und unser Verhalten auf andere Menschen und Gruppen unterliegen dieser Einschätzung. Beide Faktoren Wärme bzw. Vertrauen und Kompetenz sind für die Einschätzung anderer wichtig.

Was passiert, wenn unser Gegenüber nur eine der beiden Dimensionen bespielt?

Kompetent aber nicht warm:

Fiske, Cuddy und Glick zeigen, dass Menschen, die als kompetent aber kalt eingeschätzt werden, Neid oder sogar Angst auslösen. Beides Emotionen, die mit Akzeptanz. D.h. freiwilliger Gefolgschaft im Konflikt stehen. Neid ist eine Emotion, die Respekt und Abneigung beinhaltet. Klar, wenn wir mit jemanden zusammenarbeiten oder uns sogar von ihm führen lassen wollen (uns ihm anschließen möchten), müssen wir ihn respektieren. Fühlen wir allerdings auch eine Abneigung gegen ihn oder fürchten wir ihn sogar, möchten wir uns nicht freiwillig für ihn oder etwas einsetzen (ob wir dem Druck unterliegen und es müssen ist was anderes). Zudem schränkt Abneigung und Angst unser Potenzial ein – wir entfalten uns nicht.

Warm aber nicht kompetent:

Menschen, die dagegen als warmherzig aber inkompetent (d.h. schwach) wahrgenommen werden, lösen bei anderen eher Mitleid aus. Auch diese Emotion hat unterschiedliche Auswirkungen. Einerseits möchten wir der Person gerne helfen, andererseits mangelt es uns an Respekt und wir vernachlässigen die Person. Auch diese Person akzeptieren wir und folgen ihr nicht.

Ist es nun besser warmherzig oder kompetent zu sein?

Obschon in unserer heutigen Arbeitswelt Menschen dazu neigen, vor allen Dingen ihre Expertise, Stärke und Kompetenz zu zeigen ist die Dimension Wärme (Vertrauen) wichtiger. D.h. es wird von uns als wichtiger empfunden, ob unser Gegenüber vertrauenswürdig ist, also ob wir ihn als warmherzig erleben. Das hat evolutionäre Gründe. Schon für die Urmenschen war es wichtig zu wissen, ob sie ihrem Gegenüber vertrauen können und sich sicher zu sein, dass er sie nicht hinterrücks umbringt oder bestiehlt. Nun, da ist die Tatsache, ob er ein gutes Feuer entfachen kann, also die Frage nach der Kompetenz, erst mal zweitrangig.

Die meisten Menschen neigen heute dazu im beruflichen Kontext vor allem ihre Stärke, Kompetenz und Qualifikation zu betonen. Aber das ist gemäß diesem Ansatz genau die falsche Idee. Vertrauen ist wichtiger. Versucht man als Führender sein Gegenüber zu motivieren etwas zu tun bzw. sozial Einfluss zu nehmen⁶, ohne dass das nötige Vertrauen da ist, geht dies schief. Der Versuch kann sogar Angst und eine Reihe damit verbundener dysfunktionaler Verhaltensweisen auslösen. Angst schränkt unser Potenzial ein und damit unsere Kreativität und Problemlösungsfähigkeiten. Angst kann dazu führen, dass Betroffene nicht mehr weiterkommen und sich völlig zurückziehen. Auch kann Führung ohne Vertrauen als Manipulation verstanden werden.

Zuerst seine Kompetenz zu betonen, schadet somit der Wirksamkeit von Führung. Um Akzeptanz zu erhalten, muss es Führenden gelingen, zuerst eine positive Bindung herzustellen und dann erst die Richtung vorzugeben. Oder wie Cuddy, Neffinger, Kohut (2013) konstatieren: „Connect, then lead“

⁶ Wobei ich soziale Einflussnahme nicht als Manipulation verstanden wird, also nicht die Beeinflussung zugunsten eigener Interessen und Ziele.

Eine Untersuchung von Jack Zenger und Joseph Folkmann (www.zengerfolkmann.com) zeigt, von 51836 Führungskräften wurden nur 27 als gute Führungskräfte wahrgenommen – und zwar waren das diejenigen, die nicht nur als kompetent sondern auch als warmherzig angesehen wurden. Die Chancen, dass eine unbeliebte Führungskraft als gute Führungskraft wahrgenommen wird, liegen demnach bei rund 1:2000.

Warmherzigkeit generiert Akzeptanz und damit freiwillige Gefolgschaft, indem sie Vertrauen schafft und die Kommunikation und die Aufnahme von Ideen fördert. Man schließt sich gerne jemandem an, den man gern in seiner Gesellschaft hat und der ein offenes Ohr für alle Belange und Verständnis hat. Warmherzigkeit hilft, zu den Menschen sofort eine positive Beziehung aufzubauen und erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass man von den gemeinsamen Zielen überzeugt ist und die Werte, Visionen und Kultur des Teams/der Abteilung/der Organisation verinnerlicht. In Arbeitsumgebungen ohne Vertrauensbasis herrscht oft Wettkampf. Die Mitarbeiter haben das Gefühl, dass sie zuerst ihre eigenen Interessen schützen müssen und helfen Kollegen ungern.

Warum aber bemühen sich die meisten von uns Kompetenz zu demonstrieren? Ganz einfach, wir sehen uns gerne als stark und wir wollen, dass uns auch andere so sehen. Wir wehren uns gegen Angriffe und beweisen uns. Wir zeigen, dass wir allen Herausforderungen gewachsen sind und versuchen in Besprechungen die innovativsten Ideen vorzustellen und stürzen uns in Arbeit und machen Überstunden. Wir selbst sind uns in unseren Absichten im Klaren – es ist für uns gar keine Frage, dass wir nicht vertrauenswürdig sind und müssen unsere Vertrauenswürdigkeit also nicht extra demonstrieren. Allerdings ist das das Erste, was wir in anderen suchen, wie eine Studie von Abele und Wojciszke (2003) zeigt. In einem Experiment sollten Probanden ein Ereignis schildern, das ihr Selbstbild geprägt hat. Die meisten erzählen Episoden, die sich auf ihre Kompetenz und Selbstbestimmung beziehen („Ich habe meine Doktorarbeit nur nach 2 Jahren mit summa cum laude abgeschlossen“). Wenn sie ein Ereignis schildern sollen, dass ihr Bild von jemand anderem prägt, konzentriert sich das vor allem auf die Warmherzigkeit und Großzügigkeit dieser Person („Mein Freund hat meiner Großtante seinen alten Wagen geschenkt und wollte dafür kein Geld annehmen.“)

Die Grundhaltung des personzentrierten Ansatzes nach Carl Rogers beruht auf der Überzeugung, dass jeder Mensch alles Potenzial in sich trägt, um zu wachsen und sich zu entwickeln, den eigenen Weg zu finden und die gewünschten Ziele zu erreichen. D.h. jeder ist in der Lage (insofern er möchte und er nicht von außen auferlegter Druck oder dem Zwang der Selbstoptimierung unterliegt) den geschilderten Anforderungen moderner Führung mit der Entfaltung der eigenen Möglichkeiten und Ressourcen zu begegnen und die Herausforderungen selbstbestimmt zu gestalten.

Meines Erachtens bietet gerade der personzentrierte Ansatz die Möglichkeit, Menschen in Coachings darin zu unterstützen, ihr (Führungs-)potenzial selbstbestimmt zu erkennen und auszuleben. Gleichzeitig aber erlebt der Coachee die notwendige verstehende, authentische und wertschätzende Haltung, die er für sich selbst übernehmen kann, um als Führender Vertrauen und damit Akzeptanz zu erhalten. Die personzentrierte Haltung, die innerhalb der Coachings auch durch die Modellfunktion des Coaches verinnerlicht wird, schafft die Möglichkeit, in sich eine personzentrierte Führungshaltung (Wünsch, 2010, 2012) zu erkennen, zu entfalten und zu leben.

Oder in anderen Worten: Das Postulat *Connect, then lead* wird durch personzentrierter Führung realisiert und gibt dem personzentrierten Ansatz, bei dem der Mensch mit all seinen Empfindungen und Beziehungen im Mittelpunkt steht, aktuelle Relevanz.

Im Folgenden soll nun die personzentrierte Führung eingeführt werden und damit die Art von Führung, die Wärme/Vertrauen generiert und damit Akzeptanz und freiwillige Aktion auslöst.

3 Connect then lead durch personzentrierte Führung

Carl Rogers (1902-1987), einer der Hauptvertreter der humanistischen Psychologie, hat den personzentrierten Ansatz als Erweiterung des Theoriekonzeptes der Gesprächspsychotherapie entwickelt. Der personzentrierte Ansatz betont die Bedeutung zwischenmenschlicher Beziehungen und beschreibt Bedingungen, unter denen sich ein wachstumsförderndes Klima entwickeln kann. Das Roger'sche Menschenbild ist geprägt vom Glauben an die positiven Kräfte im Menschen, an seine Tendenz, sich selbst zu entwickeln und zu entfalten; sowie sein Vermögen, Schwierigkeiten, Probleme und Defizite aus eigener Kraft zu lösen bzw. beheben zu können.

Nach Wüntsich (2010) betrachte ich den personzentrierten Ansatz als eine Metatheorie für eine konstruktive zwischenmenschliche Kommunikation, die eine wirkungsvolle Basis bietet, den vielfältigen Herausforderungen einer moderner Mitarbeiterführung zu begegnen – insbesondere der oben dargestellten Fähigkeit, nicht nur kompetent sondern in erster Linie vertrauensbildend und warm zu agieren.

Gemäß Wüntsich (2010) hat, ein personzentriert Führender ein positives Menschenbild und lebt die gleichwertige und damit hierarchiefreie Begegnung von Mensch zu Mensch. Er vertritt die Grundüberzeugung, dass der Mensch seinem Wesen nach sozial, konstruktiv und vertrauenswürdig ist. Er geht von der Annahme aus, dass Mitarbeiter in einer Organisation nicht nur arbeiten müssen sondern auch arbeiten wollen und dass Mitarbeiter deswegen nach Verantwortung streben und deswegen ermutigt werden sollen, Verantwortung zu übernehmen und sich aktiv für die Unternehmensziele zu engagieren.

Die Triebfeder ist die intrinsische Motivation, sich zu entwickeln und zu lernen. Das Vertrauen des Führenden in die Aktualisierungstendenz⁷ seiner Mitarbeiter ist die Voraussetzung für die Wirksamkeit und den Erfolg personzentrierter Führung und Interventionen. Eine weitere wichtige Voraussetzung ist die Bereitschaft des Führenden, sich mit sich selbst, seinem Menschenbild und inneren Einstellungen auseinanderzusetzen und sein zukünftiges Selbstideal zu aktualisieren („Wer möchte ich werden?“). Auch die Kollegen werden unterstützt ihr zukünftiges Selbstideal zu erkunden. Personzentrierte Führung fokussiert die Stärken und Ressourcen der einzelnen Kollegen. Es geht darum, den Mitarbeiter darin zu unterstützen, sein Potenzial zu erkunden; zu erkennen, aus was er Kraft schöpft, was ihn inspiriert/antreibt und was die wichtigsten Herausforderungen in der Gestaltung seiner beruflichen Rolle sind.

Personzentriert zu führen, heißt sich (gemäß der drei Roger'schen Bedingungen für ein entwicklungsförderndes Klima)

- (1) authentisch und echt (Kongruenz),
- (2) wertschätzend teilnehmend (wertschätzende Akzeptanz) und
- (3) einführend verstehend (Empathie)

auf Beziehungen einzulassen, ein förderliches Klima zu schaffen und dafür zu sorgen, dass sich die Kollegen im Sinne der Aktualisierungstendenz entwickeln können. Wichtig ist, dass der personzentriert Führende das entsprechende Verhalten auch wirklich lebt. Es reicht nicht, dass darüber gesprochen wird und auf der Website als Unternehmensleitbilder verkündet werden.

⁷ Die von Rogers formulierte Aktualisierungstendenz beschreibt ein grundlegendes Entwicklungsprinzip im personzentrierten Ansatz. Unter der Aktualisierungstendenz versteht er „die dem Organismus innewohnende Tendenz zur Entwicklung all seiner Möglichkeiten; und zwar so, dass die der Erhaltung und der Förderung des Organismus dienen (Rogers, 1956). Sie steht als Potenzial immer zur Verfügung.“

Werfen wir einen genaueren Blick auf die drei Kriterien:

- (1) Ist ein personenzentriert Führender *authentisch*, dann ist er real und wirklich die Person, die er ist. Er spielt niemandem etwas vor, auch sich selbst nicht. Er tritt ohne eine Fassade oder Mauer in die Beziehung zu seinen Kollegen. Wenn wir uns im Abschnitt 2.2.2 an das Bedürfnis von Führenden erinnern, sich kompetent und stark zu zeigen, dann ist es offensichtlich, dass dieses Verhalten im Kontrast dazu steht und es ist anzunehmen, dass es vielen Menschen schwer fällt, sich ganz unprätentiös so zu zeigen wie sie sind.
- (2) Nimmt ein personenzentriert Führender *wertschätzend Anteil*, dann akzeptiert und vertraut er seinen Kollegen und bringt damit auch ein grundsätzliches Vertrauen in die Fähigkeiten und in das Potenzial seiner Kollegen zum Ausdruck. Schenkt man Vertrauen erhält man dieses auch⁸. Akzeptiert man seinen Kollegen, dann akzeptiert man ihn ganz so wie er ist. Man wertet und beurteilt nicht. So kann der Führende z.B. die Furcht vor Veränderungen und die damit verbundenen Sorgen und Unsicherheiten und die daraus resultierende ablehnende Haltung seines Kollegen akzeptierend und wertschätzend aufnehmen anstatt den Kollegen zu bewerten und sich über sein Verhalten zu ärgern. In einem Team gilt es, jedem in Team auf gleiche Art und Weise zu akzeptieren. Das ist eine besondere Herausforderung bei Kollegen, die einem eher unähnlich sind und mit denen man wenig Gemeinsamkeiten hat (stößt bspw. ein kreativer, autonomer Führender, der gerne neue Wege geht und Freiräume schafft auf einen ordnungs- und strukturliebenden Kollegen, der Routine benötigt und auf Altbewährtes setzt).
- (3) *Versteht* ein personenzentriert Führender seine Kollegen *empfindend* (d.h. er kann die Welt aus der Perspektive des Kollegen erfahren und bewerten), dann hat er eine Idee davon, wie die Arbeit (die Aufgaben, Herausforderungen, Arbeitsbeziehungen etc.) und seine persönliche Entfaltung (welche seiner Fähigkeiten kann er einsetzen?) für den Mitarbeiter aussehen und kann ihn gezielt unterstützen. Wichtig ist, dass das empfindende Verstehen nicht wertend ist. Es geht nicht darum, zu verstehen, wie der Kollege tickt, um seine Defizite zu kennen und deren Optimierung anzustoßen (das wird m.E. leider in den meisten Organisationen und Menschen unter Entwicklung verstanden). Es geht darum, den anderen wirklich zu verstehen, seine Gedanken, Gefühle und sein Erleben nachzuvollziehen. Es geht darum, neugierig, erforschend ganz seine Perspektive einzunehmen. Ohne ihn zu werten sondern ihn für das nehmen, was er ist.

Im Zentrum personenzentrierter Führung stehen der Dialog und das aktive, aufmerksame Zuhören. Aufmerksames Zuhören kostet Zeit. Nun, leider meist eine knappe Ressource. Gemäß Rogers ist eine gestörte Kommunikation der größte Effizienzblocker in der täglichen Führungsarbeit. Daran Schuld ist die menschliche Eigenschaft, alles Gehörte unmittelbar bewerten und einzuordnen. Stattdessen sollten wir den Drang zum sofortigen Bewerten überwinden, indem wir formulieren, wie man die Sache aus der Sicht des anderen verstanden hat bevor man seinen eigenen Standpunkt darlegt. Also Resonanz geben und zusammenfassen, was man gehört hat und wie man es aus der Sicht des anderen verstanden hat. *Versucht man erst die Perspektive des anderen zu verstehen, urteilt man nicht mehr.* In Konflikten oder zumindest konträren Standpunkten hilft das, aufgewühlte Emotionen zu beruhigen und den Kern der Differenzen zu erkennen.

⁸ Vertrauen ist reziprok. Die Reziprozitätsregel besagt ganz allgemein, dass Menschen, wenn sie etwas erhalten, motiviert sind, dafür eine Gegenleistung zu erbringen. D.h. schenke ich jemandem Vertrauen ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass er mir auch vertraut.

Quelle: <http://lexikon.stangl.eu/507/reziprozitaet/>

© Online Lexikon für Psychologie und Pädagogik

Im Gegensatz zur klassischen Führung qua Struktur und Macht, wo es um direkte Lenkung geht, kann personenzentrierte Führung als Führungsstil gesehen werden, dem es um die Unterstützung und Förderung von Mitarbeitern geht und in dem Macht im Sinne von Ermächtigung eingesetzt wird. Denkt man dies weiter, ist ein Führender somit dann wirksam, wenn er sein Team so befähigt, dass er sich als Führender überflüssig macht. Versteht man jetzt Führung als ein Bündel von Funktionen, das sich im Besitz einer Gruppe befindet statt in den Händen einer einzelnen Person zu liegen (verteilte Führung, Gordon 2005), befähigt ein so Führender autonome, sich selbststeuernde Teams in heterarchischen, projektorientierten, agilen Organisationen.

Was aber ist dann die Funktion eines Führenden? Während Gordon (2005) diese Frage damit beantwortet, dass ein Führender eine Art Platzhalter ist, der dafür sorgt, dass die Rolle von keinem anderen nicht personenzentriert agierenden eingenommen wird, ist Führung in heterarchischen Organisationen, wo es klassische Führung qua Struktur ja nicht mehr gibt, m.E. nicht mehr Platzhalter, sondern Befähiger von Teams, selbstorganisiert zu agieren – kurz, sich selbst in dem Sinn zu führen, dass jeder einmal die Führung übernimmt; dass jeder befähigt wird, zu führen und als personenzentrierte Führender Vertrauen und Akzeptanz erhält.

4 Personzentriertes Coaching als Mittel zur Führungsbefähigung

Natürlich soll diese Arbeit nicht ohne Überlegungen beendet werden, wie gerade ein personenzentrierter Ansatz im Coaching den ratsuchenden Führenden unterstützen kann, sein Potenzial für personenzentrierte Führung zu entfalten (sich in Rogers Terminologie zu aktualisieren) und wie der personenzentrierte Coach gleichzeitig als Modell die Möglichkeit schafft, dass der Coachee in sich eine personenzentrierte Führungshaltung erkennt und entfaltet; um sich so als Führender erst mit seinen Kollegen und Mitarbeitern zu verbinden, um Vertrauen und damit Akzeptanz als Führender zu erhalten

Was ist personenzentriertes Coaching?

Ziel eines Coachings ist es, den Coachee darin zu unterstützen, die Anforderungen an moderne Mitarbeiterführung im Einklang mit der eigenen Person (Identität) und der Führungsrolle oder Führungsaufgabe⁹, die sich aus den Aufgaben, Erwartungen, der Kultur und den Leitbildern der Organisation ergibt, zu bewältigen. Neben dem Verständnis der organisatorischen Bedingungen, den Strukturen, Hierarchien oder Heterarchien und dem Erleben der Organisation, exploriert der Coachee Fragen wie „Wie handle ich als Person in der Führungsrolle? Wie erlebe ich mich und wie gehe ich mit mir als Führender um? Welche Erwartungen, Anforderungen, Aufgaben und Verantwortungen habe ich als Führender und wie stimmig sind diese für mich, wie gestalte ich sie?

Das Zentrum eines wirksamen Führungskoachings bildet die personenzentrierte Haltung des Coaches, die auf den Grundpfeilern

empfindendem Verstehen (Empathie),

wertschätzende Akzeptanz und

Authentizität (Kongruenz) basiert.

Eine weitere Voraussetzung für die Wirksamkeit ist die Glaube an die Wachstumsmöglichkeiten des Coachees (an seine Aktualisierungstendenz). Dies setzt voraus, dass der Coachee das Agens im Coachingprozess bleibt. Er steuert den Prozess. Der Coachee und nicht der Coach kontrolliert und gestaltet seine Selbstklärung. Nur damit ist es

⁹ Nicht hierarchisch wird Führung ja nicht mehr als Rolle verstanden. Führung ist vielmehr eine Aufgabe und keine spezielle, strukturelle Funktion mehr.

dem Coachee möglich, sich selbst und seine Situation zu begreifen und für sich stimmige Lösungen und neue Handlungsoptionen zu entwickeln. Nur so wird er an seine eigene Kompetenz und Selbstwirksamkeit glauben und sich als mündiges und eben nicht als bevormundetes Individuum erleben. *Das Vertrauen in die eigene Handlungsfähigkeit und Mündigkeit ist das Ziel des personenzentrierten Coachings und die Weitergabe dieser Erfahrung an die eigenen Mitarbeiter ist Ziel einer personenzentrierten Führung.*

Wie aber befähigt ein personenzentrierter Coach den Coachee eine personenzentrierte Führungshaltung einzunehmen und damit von seinen Kollegen und Mitarbeitern als Führender akzeptiert zu werden?

Um einer Antwort auf diese Frage näher zu kommen, möchte ich mich im Folgenden eng am Supervisionskonzept von Schlechtriemen und Wulf (1995) orientieren.

Im Zentrum eines wachstumsfördernden, wirksamen Coachings steht das *Verstehen*. Gemäß Schlechtriemen und Wulf existieren unterschiedliche Verstehensfelder, die ich im Folgenden leicht modifiziere, um auf die Führungshaltung (im Gegensatz zur allgemeinen Berufsrolle) eingehen zu können. Die unterschiedlichen Felder, die verstanden werden, sind:

1. Verstehen der Organisation und ihres Zieles: Wie funktioniert die Organisation (Strukturen, Prozesse, Kommunikationswege etc.). Was ist ihr Ziel? Was ist ihr Leitbild, ihre Vision? Etc.
2. Sich selbst verstehen in der Führungsrolle (oder –aufgabe):. Wie geht es mir mit den Anforderungen die mit meiner Führungsrolle (-aufgabe) verbunden sind? Was hindert mich daran, die Rolle auszufüllen (institutionell oder persönlich)? Welche Stärken, Ressourcen bringe ich mit und wie wirken sie sich auf die Führung aus? Was fällt mir nicht so leicht und wie wirkt sich das auf die Führung aus?
3. Verstehen der Bedeutung/Sinnstiftung von Führung: Wozu führe ich? Was bedeutet es für mich Mitarbeiter zu führen? Welchen Blickwinkel nehme ich ein, wenn ich führe? Was ist mir wichtig?
4. Verstehen der Beziehung zu den geführten Kollegen, Mitarbeitern: Wie kann ich die verbalen und non-verbalen Äußerungen meiner Kollegen, Mitarbeiter besser verstehen und wie kann ich mir ihre innere Haltung und ihr Bezugssystem erschließen? Was würde es mir erleichtern das innere Erleben meiner Kollegen besser zu verstehen? Wie sieht wirksame Führung eines jeden einzelnen Kollegen aus? Welche Funktion hat Führung in meiner Organisation und will ich das so? Wie will ich als Führender sein?
5. Sich selbst verstehen: Warum handle ich in bestimmten Führungssituationen immer nach bestimmten Mustern? Wie sieht meine innere Haltung, mein Bezugssystem aus? Wie reagiere ich in bestimmten Führungssituationen (was denke, fühle ich? Verknüpfe ich bestimmte Bilder damit? Was habe ich für Körperreaktionen?). Was habe ich bezüglich Führung für Werte, Glaubenssätze, Überzeugungen, Prinzipien? Was habe ich für persönliche Eigenschaften (Traits), die ich nutzen kann? Wie sehe ich mich und wie sehen mich vielleicht meine Kollegen (Selbstbild/Fremdbild). Inwiefern entfaltet sich durch die Führung mein Potenzial und wie wachse ich daran? Wann wachse ich und was hemmt mein Wachstum? Wie erlebe ich mein Team, meine Kollegen und wie erlebe ich mich darin?

Einführendes Verstehen befähigt den Coachee sein Umfeld und sich selbst zu klären. Das Verstehen des Coachees, ausgedrückt in Spiegelung, Zusammenfassen, Verbalisierung des Erlebens und der Gefühle durch den Coach, ermöglicht dem Coachee erst sich selbst im Spannungsfeld zur Aufgabe, Rolle, Organisation, Kollegen zu verstehen. Daneben fungiert der verstehende, wertschätzende Gesprächsstil des Coaches und das Erleben seiner Wirksamkeit durch den Coachee als Modell für wirksame Kommunikation im Führungsalltag.

Selbstredend kommt auch der Grundhaltung der *wertschätzenden Anteilnahme/Akzeptanz* im personenzentrierten Coaching eine wesentliche Bedeutung zu. Das wertungs- und bedingungsfreie Annehmen schafft Sicherheit, schafft Vertrauen in die eigene Kompetenz (Selbstwirksamkeit) und fördert eine vertrauensvolle Beziehung. Kritik und Konfrontation zerstören Vertrauen und verstärkt Angst und Widerstand – was die Entfaltung des Potenzials verhindert. Auch hier dient diese als wirksam erlebte Haltung des Coaches wiederum als Vorbild für den Coachee. Fühlt sich der Coachee als so wie er sich aktuell sieht, was er fühlt und denkt, was ihm einfach fällt und was ihm schwer fällt, wie er sich und sein Umfeld erlebt, urteilsfrei angenommen, ist er dafür offen, sich selbst zu entfalten und das persönliche Wachstum wird als positiv und nicht als Zwang erlebt.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die *Authentizität bzw. Kongruenz*. Auch sie ist nicht nur ein bedeutsamer Faktor für wirksames Coaching und Persönlichkeitsentfaltung sondern hat auch Modellcharakter. Als Kongruenz versteht man die Übereinstimmung von innerem Erleben und äußeren Verhalten. Der Coachee erhält so Transparenz darüber, was in seinem Gegenüber vorgeht. Damit kann eine ehrliche und vertrauensvolle Beziehung entstehen. Der Coach (auch als Modell für den personenzentriert Führenden) bringt eigene Reaktionen respektvoll und authentisch ein und fragt sich immer wieder selbst nach seinen eigenen Reaktionen und Gefühlen und bringt sie ein, wenn sie für das Wachstum des Coachees hilfreich sind. Die gelebte Haltung der Kongruenz dient dem Coachee darin, seine Inkongruenzen innerhalb seiner Rolle/Aufgabe zu verstehen und aufzulösen. Dies betrifft die folgenden Fragen: Will er überhaupt die Führung übernehmen oder lehnt er das ab? Kann er sich selbst auch darin verwirklichen? Kommt er selbst als Person darin vor und kann er sich treu bleiben?

Wie schon im Kapitel 3 erörtert, ist ein personenzentriert Führender authentisch, dann ist er real und wirklich die Person, die er ist. Er spielt niemandem etwas vor, auch sich selbst nicht. Er tritt ohne eine Fassade oder Mauer in die Beziehung zu seinen Kollegen. Wenn wir uns im Abschnitt 2.2.2 an das Bedürfnis von Führenden erinnern, sich kompetent und stark zu zeigen, dann ist es offensichtlich, dass dieses Verhalten im Kontrast dazu steht und es ist anzunehmen, dass es vielen Menschen schwer fällt, sich ganz unprätentiös so zu zeigen wie sie sind. D.h. in einem Coaching kann es um die Fragestellung gehen, mit den eigenen Anteilen, Gefühlen, die vermeintlich als schwach und inkompetent erlebt werden, in Kontakt zu treten, sie zu akzeptieren anstatt sie zu verneinen und zu verdecken (Kongruenz). Auch kann es darum gehen, wie man die Führungsrolle so ausfüllen kann, dass auch die eigene Person stimmig in ihr Platz findet und gezeigt werden kann – entgegen der Tendenz die Führungsrolle zu entmenschlichen und sich den Kollegen gegenüber nur als Rollen- bzw. Funktionsträger und nicht in seiner persönlichen Identität zu zeigen.

5 Fazit

Das Anliegen dieser Arbeit war es aufzeigen, dass ein personenzentrierter Führungsstil in der Tradition des humanistischen Psychologen Carl Rogers den aktuellen Anforderungen an Unternehmen und Mitarbeiter gerecht wird, da er eine vertrauensvolle positive Arbeitsatmosphäre aufbaut, für Motivation sorgt, Verantwortung überträgt und das menschliche Grundbedürfnis nach Weiterentwicklung und Entfaltung zum Ziel hat. Zudem hat dieser Führungsstil meines Erachtens aktuelle Relevanz und das obschon er in der systemisch geprägten freien Wirtschaft leider fast gänzlich unbekannt ist, und sollte daher unbedingt mehr Beachtung finden, entspricht er doch einem Führungsverständnis, das den aktuellen Stand der psychologischen Forschung im Thema ‚wirksame Führung‘ auf fruchtbare Art und Weise ergänzt, da er durch unverstelltes Verständnis und aufrichtiger Wertschätzung, Vertrauen herstellt und damit dafür sorgt, dass der Führende als solcher akzeptiert wird, was Freiwilligkeit schafft. Auch darf diese Arbeit sehr gerne als eine Art Plädoyer für eine personenzentrierte Haltung in der freien Wirtschaft verstanden werden.

Des Weiteren wollte diese Arbeit zeigen, dass der personenzentrierte Ansatz die Möglichkeit bietet, Menschen in Coachings darin zu unterstützen, ihr (Führungs-)potenzial selbstbestimmt zu erkennen und auszuleben. Gleichzeitig aber erlebt der Coachee die notwendige innere (verstehende, authentische und wertschätzende) Haltung, die er für sich selbst übernehmen kann, um als Führender Vertrauen und damit Akzeptanz zu erhalten. Die personenzentrierte Haltung, die innerhalb der Coachings auch durch die Modellfunktion des Coaches verinnerlicht wird, schafft die Möglichkeit, in sich eine personenzentrierte Führungshaltung (Wünsch, 2010, 2012) zu erkennen, zu entfalten und zu leben.

6 Literatur

Cuddy, A. J. , *Presence*. Little, Brown & Company, NY, 2016

Cuddy, A.J., Fiske, S.T. & Glick,P. (2008). Warmth and competence as universal dimensions of social perception: The stereotype content model and the BIAS map. In: *Advances in Experimental Social Psychology*; 92, 208-231.

Cuddy, A.J., Fiske, S.T. & Glick,P. (2006). Universal dimensions of social cognition: warmth and competence, In: *Trends in Cognitive Sciences*, Vo. 11 No.2

A.J. Cuddy, J. Neffinger, M. Kohut, (2013) Connect, Then Lead. In: Harvard Business Review, July August Issue.

Gräser, P. *Führen lernen*, 2013

Hamel, G. *The future of management*, 2007

Hüther, G. *Etwas mehr Hirn bitte*. Vandenhoeck&Ruprecht, Göttingen, 2015

Haslam, S. Reicher, M.J. Platow. *The new Psychology of Leadership*. Routledge, 2010.

Kühn, S., Platte, I., Wottowa, H. *Psychologische Theorien für Unternehmen*, 2006

Laloux, Frederic. *Reinventing Organizations*, 2014.

Moser, Michaela. *Hierarchielos führen. Anforderungen an eine modern Unternehmens- und Mitarbeiterführung*. Springer Gabler, 2017

Neffinger, J. & Kohut , M. *Compelling People. The hidden qualities that make us influential*. Hudson Street Press, 2013.

Nye, J.L. (2002). *The eye of the follower: Information processing effects on attributions regarding leaders of small groups*. In: Small Group Research, Nr. 3/2002

Rogers, C. , Roethlisberger, F.T. (1992). *Kommunikation – die hohe Kunst des Zuhörens*. In: Harvard Business Manager.

Rogers C. (1959). *Eine Theorie der Psychotherapie, der Persönlichkeit und der zwischenmenschlichen Beziehungen*. In: S.Koch (Ed.), *Psychology: a study of science*, NY: McGraw-Hill.

Schlechtriemen, M., Wulf, C. (1995). Überlegungen zu einem personenorientierten Supervisionskonzept. In: *GwG-Zeitschrift*, 27 Jahrgang, Heft 104.

Stopp, U. *Praktische Betriebspsychologie*, 2008.

Max Weber (1972). *Wirtschaft und Gesellschaft*.

Weibler, J.(2012) *Personalführung*.

Wojciszke, B. & Sobiczewska, P. (2013). Memory and Self-Esteem. The Role of Agentic and Communal Content. *Social Psychology*. 2013; Vol. 44(2):95-102.

Wünts, Oliver (2010). Person-centered Leadership. In: *Gesprächspsychotherapie und Beratung* 1/10

Wünts, Oliver (2012). Group-Centered Leadership. In: *Gesprächspsychotherapie und Beratung* 4/12

Wünts, Oliver (2014). Personzentriertes Organisationscoaching mit der Theorie U. In: *Gesprächspsychotherapie und Personzentrierte Beratung* 1/14

Yukl, G.& Falbe, C.M (1991). Importance of different power sources in downward and lateral relations. In: *Journal of Applied Psychology*, Nr. 1/1991, S.416-423