

Gerhard Lenz | Heiner Ellebracht | Gisela Osterhold

Coaching als Führungsprinzip

Gerhard Lenz | Heiner Ellebracht
Gisela Osterhold

Coaching als Führungsprinzip

Persönlichkeit und Performance
entwickeln



Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

1. Auflage April 2007

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2007

Lektorat: Ulrike M. Vetter

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.

www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Nina Faber de.sign, Wiesbaden

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Wilhelm & Adam, Heusenstamm

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-0522-2

Vorwort

Coaching ist zu einem in weiten Gesellschaftskreisen bekannten und verwendeten Sammelbegriff geworden, der inflationär benutzt wird. Coaches finden ihre Kunden im vorstädtischen Sportverein ebenso wie in den Vorstandsetagen internationaler Konzerne. Reflexion, Befähigung, Stärkung, Training, Hilfe, Unterstützung, Begleitung und Herausforderung sowie die Ausbildung von persönlicher Haltung und Kompetenz umschreiben lediglich das Basisspektrum der Anwendungsmöglichkeiten. Ein schier unüberschaubarer Büchermarkt und Veröffentlichungen in der Fachpresse sowie die vielen Ausbildungsgänge und Weiterbildungsangebote privater Anbieter und Hochschulen, die Coaches trainieren und Konzepte vermitteln, belegen die bereits lang anhaltende Modernität. Coaching hat Karriere gemacht und ist beliebter denn je. Die Gründe hierfür sind komplex und vielfältig.

Ein wesentlicher Grund liegt sicherlich im Image des Coachings. Wer sich coachen lässt, gerät nicht in die Gefahr, als krank oder psychisch alteriert abgestempelt zu werden. Es stärkt das Selbstwertgefühl etwas zur eigenen Befähigung und Kompetenzerweiterung zu unternehmen. Coaching klingt nicht nach Krankheit, Nachhilfe, Fehlleistungen und Mangelbearbeitung. Diese Sichtweise ruft jedoch auch Kritiker auf den Plan, die diese Umetikettierung als eine Schwäche der momentanen Gesellschaft sehen. Coaching habe lediglich das Label gewechselt. Psychotherapie oder Supervision würden jetzt zum leichter vermittelbaren Coaching.

Ein weiterer Aspekt für die Beliebtheit ergibt sich aus dem Anwendungssetting. Die Zielsetzungen und der Aufwand des Coachings können letztlich zwischen dem Anbieter und dem Nutzer frei ausgehandelt werden, ohne die einschränkenden Vorgaben berufsständischer Organisationen. Allerdings droht zunehmend der Verlust dieser Freiheit durch die Verschulung des Coachings und durch die Gründung von Coaching-Gesellschaften, die eigenständig Normen festlegen. Als Begründung für diese Einschränkungen muss die Qualitätssicherung oder auch der Verbraucherschutz herhalten. Letztlicher Beweggrund ist jedoch meist die Zugangssicherung zum hart umkämpften Bildungsmarkt.

Der aus unserer Sicht wichtigste Grund für die weite Verbreitung des Coachings ist in dem allgegenwärtigen Ruf nach stetigem Wandel zu suchen. Auf allen gesellschaftlichen Ebenen wird eine fortwährende Umorientierung verlangt, die ihrerseits Coaching als Plattform für die persönliche Weiterentwicklung und Ausrichtung nutzen kann. Es sind die immer komplexeren Aufgaben, die die unterschiedlichsten neuen Kompetenzen erfordern und die persönliche Selbstorganisation und Selbstverantwortung bedingen. Die Persönlichkeit wird in einer offenen, global handelnden Gesellschaft immer wichtiger, um diesen Veränderungen gewachsen zu sein und ein eigenes Profil zu entwickeln.

Die letztgenannten Anforderungen an die Persönlichkeit machen selbstverständlich vor Menschen mit Führungsaufgaben nicht halt. Allein die im modernen Arbeitsalltag unumgängliche Eigenständigkeit der Mitarbeitenden verlangt auch von Führungskräften eine veränderte Haltung und neue Fähigkeiten, genau diese Selbstverantwortung der Mitarbeitenden zu fördern und zu begleiten. Heute setzt sich zunehmend die Ansicht durch, dass „Persönlichkeiten“ einer Organisation mehr Nutzen bringen als Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die lediglich in ihren Fähigkeiten an die Erfordernisse des Marktes angepasst werden. Erfolgreich werden deshalb diejenigen sein, die es verstehen, die neuesten Erkenntnisse der Selbstmotivation und Selbstführung zielgerichtet einzusetzen.

Diese kulturelle Veränderung in Organisationen sichert Coaching heute einen festen Platz im Instrumentenkoffer der Personalentwicklung. Dieses Instrument muss jedoch gleichzeitig Teil der veränderten Kultur werden, um nicht als losgelöste Einzelmaßnahme unternehmerisch wirkungslos zu bleiben. Coaching als Kulturelement wird erst dann wirksam, wenn es in der Haltung, im Wissen und in den Werten der handelnden Menschen spürbar ist.

Coaching ist selbstverständlich mit Kompetenzen verbunden, die sich speziell in den ganzheitlichen Konzepten des systemischen Denkens und Handelns entwickelt haben. Der Systemansatz stellt umfassende Konzepte, Methoden und Techniken bereit, die eine neue Vorgehensweise installieren helfen. Hierzu gehört vor allem ein integriertes Veränderungskonzept, das moderne Ansätze wie den Konstruktivismus, Chaosforschung und Selbstorganisation berücksichtigt.

Wir verstehen in diesem Buch systemisches Coaching als allgemeine Führungsphilosophie, Haltung und methodisches Vorgehen der Chefinnen und Chefs. Coaching wird von uns als eine Kompetenz verstanden, die Persön-

lichkeit und Performance steigert. In einer veränderten Führungskultur handeln Führungskräfte als Persönlichkeiten und sehen sich mehr und mehr als Unterstützer und Dienstleister ihrer Mitarbeitenden, die Hilfestellung erhalten, um sich selbst zu verbessern und ihren Ideenreichtum in die Lösung der anstehenden Fragestellungen und in die Erledigung der anfallenden Arbeiten mit höchstmöglicher Selbständigkeit einzubringen. Wenn in Organisationen Menschen vernetzt zusammenarbeiten, darf sich Coaching nicht nur auf den Umgang mit Individuen beziehen, sondern muss Zusammenarbeit, Teamentwicklung und Teamcoaching zum selbstverständlichen Bestandteil haben.

In diesem Buch legen wir Ihnen, verehrte Leserinnen und Leser, sowohl die Philosophie und die Konzepte als auch die methodischen Schritte des Coachings dar. Beispielhafte Coaching-Protokolle sollen Ihnen Anleitungs- und Trainingshilfe für eine veränderte Führungskultur in Ihrer Organisation geben.

Wir danken allen, die dabei geholfen haben unsere Konzepte zu entwickeln, zu verbessern und immer wieder neu zu denken.

Heidelberg, im März 2007

Gerhard Lenz,
Heiner Ellebracht und
Gisela Osterhold

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	5
1. Führung prägt Unternehmen und Menschen	11
1.1 Management, Führungsprinzipien und Widersprüche.....	11
1.2 Führungskompetenz	13
2. Mit Coaching Persönlichkeit, Performance und Kreativität entwickeln ..	21
2.1 Was will Coaching?	21
2.2 Systemisches Denken und Handeln.....	31
2.3 Kernaussagen zu Wandel und Veränderung	37
2.4 Selbstorganisation im Coaching-Prozess	43
2.5 Die Beziehung zwischen Coach und Mitarbeiter	48
2.6 Besondere Coaching Formen	50
3. Methoden des systemischen Coachings	53
3.1 Die sieben Grundtechniken	53
3.2 Dialogprinzip.....	57
3.3 Selbstreferenz	58
3.4 Fragetechnik im Coaching-Prozess	59
3.5 Vorgehensweisen	68
3.6 Ermöglichen von Selbstorganisation	76
3.7 Motivationssteigerung im Coaching-Prozess	80
3.8 Das Coaching-Gespräch	83
4. Stress, Krisen und Konflikte – Coaching unter erschwerten Bedingungen.....	99
4.1 Stressmanagement	101
4.2 Konfliktmanagement	106
4.3 Umgang mit Krisen	111

5. Einführen einer Feedback-Kultur	115
5.1 Einsatz von Feedback	116
5.2 Praktische Umsetzung	117
5.3 Die Auswirkungen des Feedbacks.....	119
6. Kreativität und Innovation.....	121
6.1 Grundlagen	121
6.2 Rahmenbedingungen für Innovation und Kreativität in Organisationen.....	127
6.3 Sieben goldene Regeln der Kreativitätsförderung.....	128
6.4 Eröffnen kreativer Felder im Veränderungsprozess	131
7. Leadership – Führungskompetenz in ihrer hohen Kunst.....	135
7.1 Der Alltag des Managers	136
7.2 Eigene Potenziale und Veränderungsmöglichkeiten.....	139
7.3 Ausbildung für Manager.....	145
Literaturverzeichnis.....	149
Glossar.....	153
Die Autoren	157

1. Führung prägt Unternehmen und Menschen

Unser Leben ist voller Überraschungen. Ständig zwingen uns äußere Einflüsse zur Anpassung, zur Erneuerung und zur Entwicklung. Wir können diesen Prozess der permanenten Veränderung nicht anhalten. Durch Wiederholungen bilden wir Muster und Regeln, und es zeigen sich Strukturen, die wir durch Kontrolle und kleinste Anpassungen aufrechterhalten. Den permanenten Wechsel zwischen Chaos und Struktur erleben wir turbulent. Wir bauen auf, erhalten und lösen uns immer wieder von festen Gegebenheiten. Die Schnelligkeit der Veränderung werden wir nicht überwinden, sondern wir werden mit und in ihr leben. Sich zu verändern heißt zu lernen. Wir alle lernen durch uns selbst, durch die natürlichste Art, uns selbst zu steuern. Wir lernen, indem wir Neues erfinden, während wir leben und arbeiten. Wir lernen im Prozess, wenn wir immer wieder verbessern. Wir lernen durch Ideen und durch unser emotionales Bewerten. Wir lernen durch Ausprobieren und Anwenden. Wir lernen durch Nachfragen. Wir lernen durch Einsicht, weil Konzepte uns überzeugen. Wir lernen durch Anleitung und Nachahmung. Wir, das sind die Menschen eines Unternehmens, Führungskräfte, Mitarbeitende, die Angestellten, Arbeiterinnen und Arbeiter, aber auch die Kunden und die Lieferanten. Wir, das sind auch die sozialen Beziehungen, die ein Unternehmen zu dem machen, was es ist. Wenn wir verstehen, wie wir selbst lernen, verstehen wir, wie andere lernen und sich entwickeln können. An Führungskräfte werden damit neue Anforderungen gestellt. Mit unserem Verständnis von Wandel und Veränderung durchdringen wir den vermeintlichen Dschungel vom Zusammenspiel der Menschen, der Finanzen, der Technik und der Abläufe. Damit werden die Aufgaben komplexer, machen aber auch mehr Sinn, weil Scheuklappen und Einengungen wegfallen.

1.1 Management, Führungsprinzipien und Widersprüche

1. Bedeutet Führung Verantwortung und Kontrolle?

Die wichtigste Frage, die bezüglich des Themas Führung zu klären ist, ist die Frage nach der Kompetenz, der Durchführung, der Verantwortung und der

Kontrolle. Wir wollen Verantwortung delegieren und Selbständigkeit erreichen, behalten aber die Kontrolle. Konflikte und Entmutigung sind vorprogrammiert. Die Mitarbeitenden identifizieren sich nicht mit dem Job. Sie glauben der Führung nichts. Sie sagen nicht, was man besser machen könnte. Sie haben keine oder nur wenig Kontrolle über ihre Arbeit.

2. Gibt es einen Unterschied zwischen Managern und Führern?

Management wird als Bewältigen von komplexen Anforderungen angesehen. Im Unterschied dazu soll Führung Menschen bewegen und Wandel ermöglichen. Aus diesem Denken entsteht im Unternehmen die Aufgliederung des Managements in Manager und Führer. Sind wir also auf dem Weg, neue Spezialisten zu entwickeln? Nein, wir brauchen keine neuen Spezialisten, denn es geht um das Zusammenspiel aller Einheiten, um den Umgang mit Finanzen, Technik, Handel und um die Gestaltung der Beziehungen, ob zu Mitarbeitenden, Kunden oder Lieferanten. Nur die Vernetzung der Themen sichert den langfristigen Unternehmenserfolg.

3. Bedeutet Hierarchie Macht?

Viele Führungstrainings beschäftigen sich damit, Führung härter oder weicher zu gestalten, Hierarchie mit oder ohne Repressionen zu formen, Aufgaben mit mehr oder weniger Abhängigkeiten auszustatten. Die Diskussion hat oft politische und weltanschauliche Dimensionen. Der Wunsch ist spürbar: Wie kann ich Einfluss und Entscheidungsbefugnis gewinnen und halten, ohne Macht auszuüben? Es bedarf einer deutlichen Klärung: Wo liegt die Verantwortung? Sonst bedeutet Macht nicht Verantwortung, sondern Kontrolle.

Ein klares Wort an dieser Stelle. Noch zu viele Manager denken in zwei Klassen: Während sie für sich selbst Freiräume in Anspruch nehmen, glauben sie, ihre Mitarbeitenden wünschen sich Anweisung und Verhaltensvorgaben. Das Gegenteil ist der Fall: Mitarbeitende mögen es nicht, wenn ihnen fortwährend in ihre Aufgaben reingeredet wird, wenn sie unselbständig arbeiten müssen, der Kontrolle unterliegen und Vorgesetzte haben, die alles besser wissen. Ist es aber so, dann ist es Mitarbeitenden allerdings lieber, klare Anweisungen zu bekommen, als ständig subtil bevormundet zu werden: „Bitte machen Sie selbständig das, was ich von Ihnen möchte!“

1.2 Führungskompetenz

Führungskompetenz hat vielfältige Facetten: Sie zeigt sich in der Sache, in der Um- und Weitsicht, in dem Mut, etwas zu wagen, oder in der Gelassenheit, etwas zu lassen. In der Zusammenarbeit braucht es vor allem soziale Kompetenzen, nicht nur Fachwissen. Soziale Kompetenz bewerten wir meistens nach Selbsteinschätzung. Sie zeigt sich aber vor allem in der Bewertung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Kollegen und Vorgesetzten. Führungskompetenz besitzt man nicht als Eigenschaft, sondern sie entsteht und erhält sich in der Zusammenarbeit mit Menschen. Somit ist es wenig nützlich zu fragen: „Habe ich Führungsfähigkeiten oder habe ich sie nicht?“. Sie sollten sich vielmehr fragen: „Wie nehme ich meine Führungskompetenz wahr, worin zeigt sie sich, mit wem und in welchem Kontext gelingt es mir besser oder schlechter?“

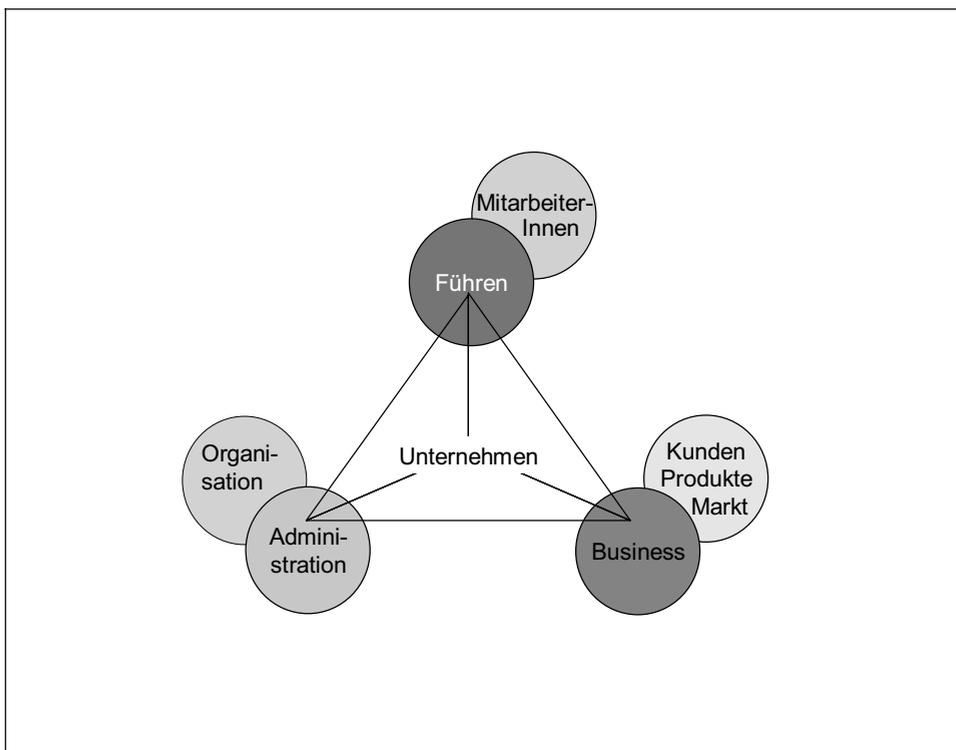


Abbildung 1: Aufgaben von Führungskräften

Zur Führungskompetenz gehören folgende Fähigkeiten:

- zu koordinieren,
- Innovation zu fördern,
- Prozesse zu gestalten,
- Kooperation zu fördern,
- Stress und Konflikte zu managen,
- für die eigene Überzeugung einzustehen,
- Interessenunterschiede auszubalancieren.

Die Fähigkeit, zu koordinieren, bedeutet:

- Zuständigkeiten und Verantwortungen nach innen und außen klären und regeln,
- Freiräume schaffen.

Die Fähigkeit, zu koordinieren, ermöglicht, die Ressourcen an Material, Zeit und Kompetenz in ein Zusammenspiel zu bringen, zu ergänzen und auszugleichen. Führen bedeutet somit, Aufgaben zu stellen, Zuständigkeiten und Verantwortungen zu regeln und Freiräume zu schaffen, die selbstverantwortliches Handeln erlauben. Damit werden Abgrenzungen und Zusammenarbeit geklärt. Es werden Regeln für gemeinsames Arbeiten in Projekten aufgebaut, erhalten und wieder aufgelöst, je nach den Notwendigkeiten und Wirkungen. Damit *koordiniert* ein Manager Führungsaufgaben und gibt die Verantwortung an die beteiligten Prozesseinheiten ab.

Die beteiligten Prozesseinheiten wiederum klären ihre Regeln der Zusammenarbeit bezüglich Autonomie, Kooperation und Koordination. Durch die Führung werden die Voraussetzungen für den Wandel von Fremdbestimmung zur Selbstorganisation geschaffen. Individuelle Fähigkeiten der Mitarbeitenden sind zu fördern, sie erfahren ihre Begrenzung in der Abstimmung mit anderen und in der Ausrichtung auf die gemeinsame Aufgabe.

Die Fähigkeit, Innovation zu fördern, bedeutet:

- Feedback und Reflexion der Mitarbeitenden gewährleisten und unterstützen,
- Freude an der Arbeit und Eigenverantwortung fördern,
- Vorbildfunktion wahrnehmen,
- glaubwürdig handeln.

Die Fähigkeit, Innovation zu fördern, hilft dem Unternehmen, sich auf fortlaufende Verbesserung auszurichten und die Voraussetzungen dafür zu schaffen. Was sind die Zauberkräfte, die das Unternehmen auf die Zukunft einstellen? Schon heute und noch mehr in der Zukunft wird die Arbeitszeit als Lebenszeit zunehmend Bedeutung erlangen. Dann werden die Freude an der zu leistenden Aufgabe, die Herausforderungen und die Eigenverantwortlichkeit als Triebfeder für Leistungsbereitschaft und nicht die Pflicht zur Leistung im Vordergrund stehen. Lernen durch Handeln, Lernen aus Fehlern, Lernen aus Unterschieden benötigt Austausch von Informationen innerhalb und außerhalb der eigenen Organisation. Im Tagesgeschäft wird die notwendige Zeit für den Informationsaustausch häufig als zu aufwändig angesehen und deshalb vermieden oder zurückgestellt. Darin zeigt sich oft genug das Unvermögen von Managern, Komplexität zu gestalten und zu ordnen, oder der verdeckte Widerstand gegen möglichen Wandel. Wer das Tagesgeschäft als wichtiger ansieht und der Reflexion und den Feedbackschleifen überordnet, wird weder Zeit dafür finden noch sie anderen einräumen. Wer der Kontrolle mehr Aufmerksamkeit widmet als der offenen Diskussion, wird keine Innovation ermöglichen. Lernunterstützung bedeutet zu experimentieren, Fehler zu machen, zu überprüfen und Konsequenzen zu ziehen. Es sind die Lernfähigkeit und die Sensibilität für Neues, die das Unternehmen auf die Zukunft vorbereiten.

Entscheidungen für die Zukunft des Unternehmens lösen oft Instabilitäten aus und führen zu chaotischen Phasen. Sie sind die Investments in zukünftige Ziele und den Erfolg des Unternehmens. Wer neue Wege sucht, muss die Dinge in Frage stellen, querdenken und selbst Autoritäten und modischen Strömungen entgegentreten. Erfahrungen sind die Fehler der Vergangenheit. *Der Perfektionszwang verhindert das Sammeln von Erfahrungen und die Entfaltung der Kreativität.* Die Zukunftsgestaltung braucht Freiheit zur Entwicklung und, wie E. Laszlo es ausdrückt, bedarf der „Selbst-Lern-Potenziale“. Mit diesen Potenzialen kommt die Entwicklung verschiedener kleiner, parallel-gezielter Aktionen in Gang, von denen jede die Möglichkeit zum Erfolg in sich trägt. Eine oder eine Anzahl dieser Aktionen bringt es auf den Punkt und erzeugt einen größeren und andauernden Erfolg. Manager müssen dieses als ihre elementaren Aufgaben ansehen. Sie müssen die Prozesse dafür vorbereiten und die Wege ebnen. Ständig zu lernen, zu absorbieren und weiter zu verbessern, ist der unbequeme Weg und bedarf der besonderen Ausrichtung und Unterstützung durch das Management.

Die Fähigkeit, Prozesse zu gestalten, bedeutet:

- ganzheitliches Denken und Handeln einführen,
- Prozesse zusammenfassen und Ziele definieren,
- Prozessbeteiligte permanent einbeziehen,
- Verantwortung auf die Prozesseinheiten übertragen.

Die Fähigkeit, Prozesse zu gestalten, verlangt die Abkehr von traditionellen Vorgehensweisen: weg vom Wenn-dann-Prinzip zur Erfassung von Zusammenhängen. Wenn wir über Prozesse, Prozesseinheiten und Prozessziele nachdenken, dann gehören *alle* Menschen im Unternehmen diesen Prozessen an. Die aufeinander aufbauenden und voneinander abhängigen Teileinheiten verlangen von Managern, vernetzt zu denken. Gesamtprozesse werden nicht analytisch und reduktionistisch in Teilsysteme oder Komponentenvielfalt unterschieden, aufgelöst und verteilt. Die Aufgabe heißt: Welche Prozesse lassen sich für ein übergeordnetes Prozessziel zusammenfassen? Es müssen Ordnungen geschaffen werden, wo nicht sequenziell, sondern parallel gearbeitet wird. Damit werden das Umfeld und die möglichen Prozessbeteiligten in das Handeln einbezogen und nicht nur informiert. Was ist davon zu halten, wenn bei einer Produktentwicklung der Einkauf Monate, manchmal Jahre nach der Arbeit der Konstruktion dieser mitteilen muss, dass die eingeplanten Teile auf dem Markt zu teuer oder nicht erhältlich sind und deshalb speziell gebaut werden müssen? Die Absprache kommt zu spät. Wertvolle Zeit, Kreativität und Kraft gehen verloren, und es kostet jede Menge Geld.

Abteilungsdenken und mangelnde interne Unternehmenskommunikation sind Barrieren, die das Zusammenarbeiten über Abteilungsgrenzen hinaus unzulässig erschweren. In traditionell geführten Unternehmen wird der Erfolg von Abteilungen belohnt und führt deshalb zu konkurrierenden Königreichen und Fürstentümern, die dafür sorgen, dass nicht miteinander, sondern eher gegeneinander oder unabhängig voneinander gearbeitet wird. Das erkennt man daran, dass der gemeinsame Kunde so bedient wird, als ob mehrere Unternehmen für ihn tätig wären. In der Konsequenz beklagen sich die Kunden, dass im Unternehmen der eine nicht weiß, was der andere tut.

Um die internen Prozesse der Zusammenarbeit zu verbessern, spricht man deshalb gerne vom „internen Kunden“. Diese Metapher soll helfen, sich gegenseitig nicht schlechter als die externen Kunden zu behandeln und nicht nur die eigenen, sondern auch die Probleme der Kollegen zu lösen, sind sie doch Teil der Prozesskette zum externen Kunden und damit erfolgsentscheidend.

Die neue Regel heißt, unternehmensinterne vor- und nachgeordnete Beziehungen als „Kunden-Lieferanten-Beziehung“ anzusehen. Manchmal lenkt diese Beschreibung davon ab, dass kein Denken für den Gesamtprozess vorhanden ist.

Aufmerksam müssen wir Symptome erkennen, die darauf hinweisen, wo es in der Organisation krankt. Wir brauchen die Ausrichtung aller beteiligten Mitarbeitenden auf den Kunden, die Leistung und das Produkt. Dazu sind klar strukturierte Prozessketten mit übergeordneten Prozesszielen notwendig.

Die Fähigkeit, Kooperation zu fördern, bedeutet:

- Zeit für Gespräche zur Verfügung stellen,
- Austausch und Zusammenarbeit fördern,
- Unterschiede und Kräfte ausbalancieren.

Die Fähigkeit, Kooperation zu fördern: Wer zusammen arbeitet, muss sein Denken und Handeln aufeinander einstellen, zuhören und sich abstimmen. Das geschieht im konkreten Miteinander. Bevor man sich an die Arbeit macht, ist es wichtig, sich mit den Partnern und Mitarbeitenden vertraut zu machen. Würde man sich als Bergsteiger an ein Seil hängen, das von Menschen gehalten wird, die man nicht kennt? Manager müssen die Verantwortung für die Kontakte übernehmen. Sie verantworten die Gestaltung und stellen Zeit dafür zur Verfügung, weil sie wissen, dass dadurch Zeit gespart wird. Dieses Investment schafft die Voraussetzung für ein Wir-Gefühl, das Teamwork unterstützt.

Durch guten Kontakt werden die Voraussetzungen zur gegenseitigen Information und Kommunikation gegeben. Gute Kontakte ersparen langwierige Informationswege.

Die Fähigkeit, Stress und Konflikte zu managen, bedeutet:

- Problem und Beteiligte herausfinden,
- Problemlösung auf die richtige Ebene bringen,
- für faires Streiten eintreten,
- den Konsens suchen.

Die Fähigkeit, Stress und Konflikte zu managen: Zusammenarbeit funktioniert nicht ohne Konflikte. Das Fehlen von Konflikten ist ein Zeichen für schlechte Beziehungen, weil Unterschiede nicht auftreten, nicht bemerkt werden oder nicht ansprechbar sind. Es ist ein gutes Zeichen für vorhandenes Konfliktmanagement, wenn Konflikte gelöst werden können, ohne dass dabei Schuldgefühle, Kränkungen oder Scham entstehen. Wenn persönliche Interessen nicht durchgesetzt werden können, weil sie an die Grenze der Autonomie stoßen, werden gerne Dritte hinzugezogen. Manager, ausgestattet mit Lebenserfahrung und sozialer Kompetenz, lassen sich darin nicht verwickeln. Sie helfen, das Problem zu charakterisieren, die Beteiligten herauszufinden und auf die Ebene zu bringen, die es lösen kann. Sie setzen sich dabei unparteiisch für faire Spielregeln ein. Sie ziehen die Entscheidung nicht an sich, wenn nicht gleich eine Einigung in Sicht ist. Konfliktvermeidung durch Abwiegen, Vertrösten, Appellieren ist keine Lösung. So werden Interessenunterschiede verdeckt, und die Lösung wird dann auf indirekten und undurchsichtigen Wegen gesucht. Wer sich als Manager klar und eindeutig verhält, handelt vorbildlich.

Unter Zeitdruck, größerer Anforderung und bei großen Differenzen kommt es zu Stressreaktionen, die sich emotional äußern und entladen können. Hier ist Vorsicht geboten: Menschen unter Stress reagieren instinktgesteuert, je nachdem, wie sehr sie sich bedroht fühlen. Um Eskalationen zu vermeiden, genügt manchmal eine Veränderung der Rahmenbedingungen. Es ist gut, ein paar Strategien zu kennen und trainiert zu haben. Jeder Sportler braucht Training, um aus dem Stadium des Anfängers zum Fortgeschrittenen zu kommen. Stellen wir uns vor, Manager würden bezüglich ihrer sozialen Kompetenzen wie beim Golf mit einem „Handicap“ ausgestattet sein. Es würde ausdrücken, wie geschickt und erfolgreich sie sind, aber auch, wie viel Training sie für das erfolgreiche Spiel aufwenden. Bestimmt würde dann sehr viel mehr Zeit in das soziale Management investiert, da es sich nicht nur im direkten Erfolg, sondern auch im persönlichen Prestige auszahlen würde.

Die Fähigkeit, für seine Überzeugung einzustehen, bedeutet:

- kongruentes Verhalten,
- Bewusstsein über das eigene Denken, Fühlen und Handeln,
- Austausch, Reflexion und Training,
- Risikobereitschaft, Ausdauer und Intensität.