

Sinnstiftendes Coaching-Verhalten

Wirksame Führung der Generation Z

Die sinnsuchende Generation Z fordert von ihren Vorgesetzten sinnstiftende Führung. Wie Sinnstiftung gelingt und welche Coaching-Kompetenzen dabei wirksam sind, zeigen Erkenntnisse aus einer innovativen Führungsweiterbildung. Im Verlauf dieser Weiterbildung coachen die Teilnehmenden Masterstudierende der Hochschule Luzern.

Von Dr. Peter Senn



Coaching als sinnstiftende Führungskompetenz.

Generation Z auf Sinnsuche – im Studium und im Berufsleben

Letztthin haben wir in der Mensa der Hochschule Luzern unter Dozierenden-Kolleginnen und -kollegen meines Alters (50+) darüber gesprochen, wie wir Hochschulstudierende vor 20 Jahren im Unterricht erlebt haben. Uns fiel auf, dass wir weniger herausgefordert waren, unsere Ansätze und Inhalte zu begründen. Auch erhielten wir weniger selbstbewusste, kritische Fragen zu unseren Inputs. Heute erleben wir unsere Studierenden aus der Generation Z (14- bis 28-Jährige) häufig anders: Sie wollen im Studium Sinn erleben. Dabei wirken sie selbstbewusst mit, erwarten häufig Feedback und streben nach einer wertschätzenden und vertrauensvollen Beziehung auf Augenhöhe. Aus der Arbeitswelt wird uns von ähnlichen Erfahrungen mit der Generation Z berichtet: Auch im Berufsleben steht die Frage nach dem Sinn im Vordergrund.

Wenn es uns also gelingt, sinnstiftend zu unterrichten und zu führen, dann wird die Generation Z auf ihrer Sinnsuche fruchtbar – im Studium und im Berufsleben. Dies wirkt motivierend und steigert die Zufriedenheit im Studium und am Arbeitsplatz.

Sinnstiftende Führung der Generation Z dank Selbstreflexion

Sinnstiftende Führung erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass Arbeitnehmende der Generation Z intrinsisch motiviert und damit längerfristig an das Unternehmen gebunden werden können.¹ In Zeiten des Fachkräftemangels und des entsprechenden Rekrutierungsnotstands ist die Bindung von Mitarbeitenden und damit die Verhinderung ungewollter Fluktuation für ein Unternehmen von existenzieller Bedeutung.² Die hohe intrinsische Motivationskraft sinnstiftender Führung erklärt sich durch die Ermöglichung der vier Sinnerlebnisse «Wirkungserlebnis», «Au-

Reflexionsfragen sinnstiftender Führung^{3, 4}

Wirkungserlebnis

- Wie kann ich meine Mitarbeitenden bei der Erkenntnis unterstützen, dass deren Arbeitsergebnisse konkret positive Einflüsse auf die Zufriedenheit unserer Kunden haben?
- Wie zeige ich meinen Mitarbeitenden auf, welchen Beitrag ihre Arbeit zur Erreichung der Teamziele leistet?

Autonomieerlebnis

- Welche Freiheiten benötigen meine Mitarbeitenden, um ihre Arbeit nach ihren Bedürfnissen zu organisieren?
- Wie unterstütze ich meine Mitarbeitenden dabei, ihre Ziele eigenverantwortlich zu definieren?

Beziehungserlebnis

- Welchen konkreten Beitrag leiste ich zu einer vertrauensvollen Beziehung auf Augenhöhe mit meinen Mitarbeitenden?
- Was kann ich tun, damit wir uns im Arbeitsalltag bei Bedarf gegenseitig unterstützen und voneinander lernen?

Kompetenzerlebnis

- Wie gestalte ich die Jobdesigns meiner Mitarbeitenden, damit sie mehrheitlich Aufgaben erfüllen dürfen, bei denen sie ihre besonderen Fähigkeiten einbringen können?
- Wie kann ich sicherstellen, dass ich meinen Mitarbeitenden regelmässig Feedback gebe und ich von ihnen regelmässig Feedback erhalte?

tonomieerlebnis», «Beziehungserlebnis» und «Kompetenzerlebnis».^{3,4} Sinnerlebnisse beginnen bei der Führungskraft selbst: durch gezielte Selbstreflexion und offene Dialoge mit Mitarbeitenden. Die folgenden Fragen bieten dafür eine praktische Grundlage (vgl. Infobox).

Coaching als sinnstiftende Führungskompetenz

Dank einer Coaching-Haltung und mit Hilfe bestimmter Coaching-Verhaltensweisen gelingt es Führungspersonen, die genannten vier Sinnerlebnisse ihrer Mitarbeitenden zu unterstützen. Eine Coaching-Haltung ist die Brille, durch die eine Führungsperson ihre Arbeitswelt sieht und sich in ihr verhält. Konkret bedeutet dies beispielsweise, anstatt aufgrund einer Haltung der Allwissenheit mit Antworten zu führen, aus einer Coaching-Haltung des Nichtwissens mit Fragen zu führen. Im Weiterbildungsprogramm CAS Coaching als Führungskompetenz der Hochschule Luzern sind die Teilnehmenden direkt nach Aneignung der Coaching-Essentials – also wenige Tage nach CAS-Start – gefordert, Masterstudierende aus der Generation Z zu coachen. Die Masterstudierenden berichten seit



Die Führungsperson unterstützt die Coachee dabei, ihre eigenen Lösungen zu entwickeln.

15 Jahren von eindrucksvollen Sinnerlebnissen – ein erstes Beispiel zu Wirkungs- und Autonomieerlebnissen: «Ich habe viele Insights für mich mitgenommen. Der Coach hat meine Situation von verschiedenen Seiten studiert und liess mich mehrere Wege zur Lösung finden. Sogar solche, die ich nicht erwartet habe. Besonders hilfreich war für mich, dass ich Selbstbewusstsein und Mut für alles be-

kommen habe. Ich habe auch allgemein Vertrauen in Coaching bekommen.» Und ein zweites Beispiel zu Beziehungs- und Kompetenzerlebnissen: «Es war hilfreich, meine Anliegen mit einer aussenstehenden Person zu besprechen. Der Coach konnte mir in mehreren Aspekten helfen, mich auf mein Qualigespräch vorzubereiten, und er half mir auch dabei, mein Arbeitszeugnis kritisch zu hinterfragen.»

Bei der Ermöglichung der vier Sinnerlebnisse haben sich acht Coaching-Verhaltensweisen als funktional erwiesen (vgl. Infobox).

Gehen Sie als Coach in Führung und begeistern Sie Ihre Mitarbeitenden dank dem Ermöglichen dieser Sinnerlebnisse. Dies wird nicht nur bei Ihnen und der Gen Z, sondern bei allen Ihren Mitarbeitenden die Freude an der Arbeit spürbar erhöhen.

Literatur

- ¹ Sass, E. (2023). Managementkompetenzen der Gegenwart und Zukunft. Welche Skills brauchen Führungskräfte? Wiesbaden: Springer Gabler.
- ² Senn, P. & Jäger Fontana, A. (2024). Wie Arbeitgeberattraktivität Mitarbeiter bindet. KMU-Magazin Nr. 6, Juni 2024, S. 84–86.
- ³ Von Heyl, D. (2017). Dimensionen der Bedeutsamkeit. Zur Aktualität der Sinnfrage in Unternehmen. In: Zeitschrift für Organisationsentwicklung ZOE, Nr. 1, S. 39–41.
- ⁴ Rose, N. (2020). Führen mit Sinn. Wie Sie die Führungskraft werden, die Sie sich früher immer gewünscht haben. Freiburg: Verlag Haufe.
- ⁵ Förster, R. & Senn, P. (2024). Coaching als Führungskompetenz: Das Kompetenzprofil zur Potenzialentfaltung. Online-Handbuch Personal Entwickeln, 307. Erg.-Lfg., November 2024, S. 91–128. Verlag Deutscher Wirtschaftsdienst.



Dr. Peter Senn ist Leiter und Dozent in den Weiterbildungsprogrammen CAS Coaching als Führungskompetenz sowie CAS Change Management an der Hochschule Luzern. Er hat Führungserfahrung als Leiter Berufsbildung SBB und Leiter Personal- und Organisationsentwicklung sowie als Mitglied der Direktion bei der CSS Versicherung. Kontakt: peter.senn@hslu.ch

Acht Coaching-Verhaltensweisen sinnstiftender Führung⁵

1. Kooperativ begleiten

Die Führungsperson gestaltet eine wertschätzende, vertrauensvolle Arbeitsbeziehung auf Augenhöhe zwischen sich und dem Coachee, in die sich beide einbringen können – z.B. unterstützt sie den Coachee dabei, seine eigenen Lösungen zu entwickeln.

2. Prozessführung geben

Die Führungsperson gestaltet das Coaching-Gespräch gemäss Anliegen des Coachees in transparenten Schritten – z.B. Kontakt, Anliegen, Zielklärung im Klientensystem, Auftragsklärung/Vertrag, Lösungen, Transfer und Abschluss.

3. Ressourcen aktivieren

Die Führungsperson identifiziert, aktiviert und wertschätzt persönliche Stärken und Potenziale des Coachees (z.B. Motivation, Kompetenzen, Beziehungen), sodass er diese aktiv für die Erreichung seines Ziels nutzen kann.

4. Nichtwissend unterstützen

Die Führungsperson unterstützt den Coachee, sich selbst, sein Anliegen und seinen Kontext (System) besser oder neu zu verstehen und neue Handlungsoptionen für sein Anliegen zu entwickeln – z.B. hört ergebnisoffen zu, verhält sich neutral und zeigt persönliche Beiseidenheit.

5. Dasein ist Mitsein

Die Führungsperson reguliert ihre Präsenz mit sich selbst und dem Coachee: z.B. in Kontaktsein verbal und nonverbal, passt Nähe und Distanz an, reguliert Emotionen, gestaltet Übergänge zwischen Coaching-Schritten.

6. Kontext-valide handeln

Die Führungsperson berücksichtigt die Einbettung von sich selbst und dem Coachee in verschiedene Kontexte (z.B. Arbeitsteam und Familie) und damit verbundene Wechselwirkungen und Spannungsfelder (z.B. Arbeitsrolle und eigene Person).

7. Funktionale Veränderungen fördern

Die Führungsperson ermöglicht dem Coachee ganzheitliche Erfahrungen mit Kopf, Herz und Hand; lässt ihn z.B. sein Ziel aufschreiben oder seinen Kontext visualisieren. Sie unterstützt den Coachee, machbare Schritte für die Umsetzung in seinem Kontext zu planen.

8. Kommunikation konstruktiv gestalten

Die Führungsperson kommuniziert wertschätzend verbal und nonverbal. Sie gestaltet den Rhythmus zwischen (aktiv) zuhören, offen fragen, warten, Impulse und Feedback geben.