



# Coaching für Führungskräfte

Wie im Sport führt das Coaching auch im Management zu einer Leistungsoptimierung.

## Das Konzept des Coaching

Untersuchungen zeigen, dass Defizite auf der Top-Ebene vor allem in den Bereichen der Kommunikation, des Ideentransfers, der ganzheitlichen Verantwortungsübernahme, dem Selbstvertrauen und dem spezifischen Fachwissen vorhanden sind.

Gerade der letzte Punkt gewinnt zunehmend an Relevanz. Die sich schnell veränderenden Marktvoraussetzungen sowie allenfalls gar dazukommende neue Aufgabengebiete überfordern häufig einen Manager, der wohl über die nötige Einsatz- und Leistungsbereitschaft verfügt, aber das notwendige Know-how nicht mehr rechtzeitig und fundiert genug zu erarbeiten vermag.

Die Frage stellt sich, mit wem er solche Probleme diskret besprechen kann? Von wem bekommt er ein wirklich objektives Feedback im Hinblick auf seine Person und seine Führungseigenschaften? Kollegen der gleichen Ebene werden dies wohl in den seltensten Fällen tun können - sie sind zu subjektiv. Zudem herrscht oftmals ein Konkurrenzdenken vor, das das Eingestehen von solchen „Schwächen“ nicht zulässt. Den Ehepartnern und Freunden fehlen normalerweise die nötige Einsicht in die betrieblichen und psychologischen Wirkungszusammenhänge, um als nützliche und kompetente Gesprächspartner zu dienen.

**Als Coaching wird die Unterstützung von betriebs-externen Spezialisten verstanden, die Führungskräften als Gesprächspartner, als verständisvolle Zuhörer und als konstruktive Kritiker zur Verfügung stehen.**

Das Coaching ist eine Begleitung auf Zeit. Ziel des Beraters ist es, der Führungskraft Hilfe zur Selbsthilfe zu geben. Dabei muss es ihm gelingen, sich im rechten Zeitpunkt wieder entbehrlich zu machen. Er hilft ihm von der bestehenden Problemsituation, seien das persönliche oder fachliche Probleme, den nötigen Abstand zu gewinnen, um nachher wieder klarer durchblicken zu können.

## Das Konzept des Coaching

Für ein erfolgreiches Coaching müssen drei Grundvoraussetzungen erfüllt sein:

- a) **Freiwilligkeit:** Nur auf freiwilliger Basis kann Coaching effizient sein. Es muss eine persönliche Beziehung zwischen Coach und Gecoachtem entwickelt werden. Nur so kann der nötige Dialog stattfinden. Freiwillig heisst, dass die Führungskraft ein Bedürfnis nach einer offen und konstruktiven Kritik verspüren sollte.
- b) **Vertraulichkeit:** Der Beratene muss dem Coach vertrauen können. Vielfach wird der Berater sogar an eine vertraglich abgemachte Schweigepflicht gebunden. Die Vertraulichkeit sollte auch gewährleistet sein, wenn der Coach vom Unternehmen engagiert wurde.
- c) **Persönliche Akzeptanz:** Die Chemie zwischen Coach und der Führungskraft muss stimmen und ist Voraussetzung für eine harmonische Zusammenarbeit.

## Die Anforderungen an einen Coachs

Coaching bezieht den ganzen Persönlichkeitsbereich der Führungskraft oder der Gruppe ein. Somit sind die Anforderungen, welche an einen Coach gestellt werden äusserst vielfältig. Verlangt ist:

- Psychologische Kompetenz
- Erfahrung als Unternehmensberater
- Erfahrung als Trainer
- Ein hohes Mass an menschlicher Wertschätzung und Akzeptanz
- Absolute Diskretion
- Gute Kommunikationsfähigkeit
- Hohe Sensibilität
- Distanz und Neutralität

Vor allem ehemalige Führungskräfte sowie führungserprobte Unternehmensberater eignen sich zur Wahrnehmung dieser anspruchsvollen Aufgabe. Der Coach ist jedoch nicht ein «Übernensch». Denken Sie daran, auch ein Coach ist nicht unfehlbar.



## Die Rolle des Coach

Eine Umfrage in Deutschland zum Thema Coaching zeigt, dass Personalmanager vom Coach die Ausübung der folgenden Rollen erwarten:

- Fachlicher Berater und Begleiter bei unterschiedlichen Problemlagen
- Therapeut bei persönlichen Problemen
- Schwächen erkennen und beheben helfen (unabhängiges und ehrliches Feedback)
- Krisenberatung
- Steigerung der Problemlösungskompetenz (fachliche und soziale Kompetenz)

Drei Aspekte, die sich teilweise überschneiden, stehen im Vordergrund. Erstens kann Coaching **leistungsorientiert** sein, ähnlich wie im Sport. Hier stellt sich also die Frage nach der Leistungsverbesserung. Zweitens kann Coaching **interaktions- oder beziehungsorientiert** sein, wie beispielsweise im Konfliktmanagement. Und drittens kann es **erkenntnisorientiert** sein, wie etwa in der Supervision.

## Beziehungen zwischen Coach und Coachee

Das Verhältnis von Coach und Gecoachtem basiert wie schon erwähnt auf Vertrauen und Freiwilligkeit. An dieser Stelle muss mit Nachdruck betont werden, dass die **Coaching-Beziehung keine Arzt-Patient-Beziehung, kein Lehrer-Schüler-Verhältnis und, trotz ungewohnter emotionaler Dichte und Intimität, auch keine Freundschaft ist**. Das Coaching lebt von der kreativen Zusammenarbeit zwischen Manager und Coach.

Als Mentor hat der Coach die Funktion eines Zuhörers. Personen mit Führungsverantwortung befinden sich in einer Position relativer Einsamkeit, da Probleme, die nicht auf sachlicher Ebene liegen, weder mit Kollegen noch mit Mitarbeitern besprochen werden können.

Frei und unbelastet von internen Kämpfen spielt der Coach den Katalysator, durch den die Kommunikation über die Bereichsgrenzen hinweg klappt.

**Auf einen Punkt gebracht, kann der Coach gesehen werden, als Berater, Trainer, (ausenstehender Geschäfts-) Partner, Herausforderer und Freund, der**

**analysiert, berät, anreißt und vor allem sagt, was andere nicht wagen auszusprechen.**

## Formen des Coaching

Es können zwei Formen des Coaching unterschieden werden: einerseits das Einzelcoaching, andererseits das System- oder Gruppencoaching wobei letzteres vor allem für organisatorische Lernprozesse interessant ist.

## Das Systemcoaching zur Lancierung von (kulturellen) Veränderungen

Als System- oder Gruppencoaching bezeichnet man eine Kombination von Einzel- und Gruppengesprächen, mit dem Ziel, die Kommunikationsfähigkeit und damit die Zusammenarbeit eines Teams zu verbessern. Der Coach kann hierbei als neutraler Gesprächspartner oder gar Projektmoderator figurieren.

**Themen für ein Systemcoaching können sein:**

- Optimieren des Vorstandes, der Geschäftsführung bezüglich ihres Führungs- und Leistungsverhaltens
- Bereinigung von zwischenmenschlichen Konflikten innerhalb einer Gruppe
- Beratung bei der Umsetzung von Strategiemassnahmen oder Umorganisationen
- Beratung bei Fusionen insbesondere bei der Ueberwindung von kulturellen Gegensätzen
- Zusammenführen einer neu gebildeten Gruppe
- Weiterentwicklung des Führungsstil einer Führungskraft in Verbindung mit der Gruppe

Das Systemcoaching kann als Schnittpunkt zwischen Einzelberatung, Teamentwicklung und Unternehmenskulturentwicklung angesehen werden. Im Gegensatz zum Einzelcoaching befasst sich der externe Berater vermehrt mit Problemen fachlicher Natur sowie als Analyst und Optimierer des Gruppenverhaltens.

**Das Systemcoaching hat folgende Vorteile:**

- Es erfasst eher und weitreichender die reale System- Dynamik eines Unternehmens.
- Es macht eine kritisch-neutrale Bestandesaufnahme im Unternehmen möglich und erleichtert die sachliche Problemlösung und die



Konfliktaustragung durch das Einbeziehen der verschiedenen Beteiligten und ihrer heterogenen Perspektiven.

- Es führt zum Aufspüren von Sach- und Beziehungsproblemen.

Als nachteilig können sich Situationen ergeben, bei denen versucht wird, den Coach in die (politischen) Spiele und Machtinteressen des Unternehmens hineinzuziehen, was entsprechendes Fingerspitzengefühl des Beraters erfordert.

## Ziele des Management-Coaching

Das Hauptziel des Management-Coaching ist es, vielfältige Bewusstseins- und Veränderungsprozesse in Gang zu setzen und **Impulse zur aktiven Zukunftsgestaltung** zu geben. Es geht also darum, den verantwortlichen Führungskräften ein Impulsprogramm zu verabreichen, das sich nachher von oben nach unten im ganzen Unternehmen ausbreitet.

Management-Coaching verbindet **Persönlichkeits- und Unternehmungsentwicklung**. Dabei werden sämtliche Aspekte der Unternehmungsführung berührt mit dem Ziel, das Unternehmen auf den gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Wandel vorzubereiten.

Damit ein Unternehmen einen neuen Kurs steuern und halten kann, müssen neue Ideen im ganzen Unternehmen Einzug halten und mit allen Mitarbeitern von oben nach unten schrittweise umgesetzt und realisiert werden. Die Führungskräfte müssen dabei selbst zu Coaches mutieren, damit sie imstande sind, ihre Mitarbeiter selbst zu aktivieren und umfassend, d.h. fachlich und kommunikativ kompetent, zu unterstützen.

Ohne die Erfahrung selbst einmal gecoacht worden zu sein, können die Führungskräfte in den wenigsten Fällen ihre Mitarbeiter coachen. Die Umsetzung ist eine betriebsinterne Aufgabe, die oft unterschätzt wird.

Effektives Management-Coaching zielt auf sämtliche Disziplinen der strategischen und operativen Führung und transformiert die mit der unternehmerischen Verantwortung betrauten Führungskräfte möglichst schnell zu neuen Denkern und Machern.

Wie im sportlichen Bereich geht es schlussendlich auch im Managementbereich um **Leistungsoptimierung**.

## Phasen eines Coaching-Projektes

Am besten gelingt der Einstieg mit einem gründlich vorbereiteten Workshop, in dem zunächst neue Kreativität aktiviert und freigesetzt wird. Alte Denk- und Verhaltensmuster werden in Frage gestellt und kritisch überprüft, um Impulse für eine verantwortungsbewusste Gestaltung der Zukunft zu erhalten. Nachher werden problem- oder abteilungsbezogene Projektgruppen gebildet, in denen die Umsetzung dieser Ideen vorangetrieben wird. Der Coach kann hierbei vor allem bei fachlichen Fragen einbezogen werden.

Der Ablauf eines Coaching-Projektes kann im einzelnen etwa wie folgt aussehen:

1. **Schritt: Kontaktaufnahme:** Vereinbarung eines Erstgesprächs, um persönliche Akzeptanz zu prüfen, eine erste Problemsicht bekommen und Erwartungen und Möglichkeiten abzuklären.
2. **Schritt: Analyse und Planung:** Gemeinsame Problemanalyse (Ist-Soll) und Entscheidung über den individuellen Arbeitsplan (Etappenziele, Strategie)
3. **Schritt: Durchführung und Erfolgskontrolle:** Die Realisierung ist individuell. Von regelmässigen ein- bis zweistündigen Sitzungen bis zu halb- oder ganztägigen Blocktrainings oder Workshops. Die erzielten Veränderungen werden regelmässig durch den Coach notiert und analysiert.
4. **Schritt: Beenden des Projektes:** Resümee über die Coaching-Arbeit und vorläufige Beendigung der Beratung. Um das Erreichte zu sichern und eine kontinuierlich positive Weiterentwicklung zu ermöglichen, wird eine abschliessender «Future Pace» erstellt. So wird der Klient befähigt, bei Bedarf eine neutrale und vertrauenswürdige Erfolgskontrolle in Bezug auf die grundlegenden Veränderungen in seinem Denk- und Führungsverhalten zu erhalten.

## Das Einzelcoaching als Intensivtraining

Unter Einzelcoaching versteht man die Beratung einer einzelnen Führungskraft. Ein Coach begleitet den



Manager beispielsweise während eines Tages, sammelt Informationen und arbeitet die Probleme mit ihm privat durch. Im Vordergrund stehen Einzelgespräche und die daraus folgenden persönlichen Massnahmen für die einzelnen Führungskräfte.

Die Einzelberatung kann langfristig angelegt oder auf eine fachliche oder persönliche Problemsituation ausgerichtet sein.

## Wann ist Coaching sinnvoll

In folgenden Situationen ist die Beanspruchung eines Coaches angebracht:

- Ein hierarchisch organisiertes Unternehmen erkennt, dass sein Leitbild und sein Umgang mit Ressourcen veraltet sind. Die Führung strebt eine Dezentralisation mit teilweise autonomen Aussenpunkten an. Der Personalchef aber kann die Visionen nicht vermitteln. Wie nun lassen sich die Visionen umsetzen und weitergehen? Diese Frage war der Anlass für eine Team-Coaching- Situation.
- Eine Frau gelangt in einer «Männerbranche» wie beispielsweise der Baubranche in eine Führungsposition. Viele Beteiligte erwarten nun, dass sie versagt. In dieser Situation braucht sie Hinweise von aussen, wie sie sich in diesem neuen Umfeld verhalten soll. Wie soll sie Gespräche führen, wie und wo Grenzen setzen, wie sich zurückziehen?
- Auch «Druck von der Basis» kann zum Coaching führen: In einem Unternehmen wird Lean Management auf einen Entscheid der Führung hin «topdown» eingeführt, mit der für das Management unerwarteten Folge, dass sich die Basis organisiert. Vulkanartig kommen Reaktionen und Forderungen von «unten». Das Management nimmt in dieser Situation Coaching in Anspruch.
- Jemand tritt eine neue Stelle an. Coaching kann klären helfen, was der neue Aufgabenbereich beinhaltet.
- Bei Umstrukturierungen werden Stellen und Rollen neu verteilt. Die Zusammenarbeit muss neu eingeübt werden.

## Persönlicher Diagnose-Check für Einzelcoaching

Je öfter Sie auf die folgenden Fragen mit Ja  ✓ antworten, um so hilfreicher ist ein Coaching für Sie:

- Ich würde gerne meinen beruflichen/persönlichen Standort mit jemandem besprechen oder reflektieren.
- Ich möchte ganz objektiv von jemanden wissen, wie ich eigentlich auf andere wirke.
- Ich würde in Stress-Situationen sehr gern aus meinem alten Schema ausbrechen.
- Ich möchte mein Kommunikations- und Führungsverhalten bei ganz konkreten Alltagsituationen einmal hinterfragen, um zu befriedigenden Lösungen zu kommen.
- Ich habe viel erreicht in dieser Position, doch wie die Dinge augenblicklich so liegen, weiss ich nicht, ob dies der „ richtige Dampfer “ ist.
- Ich möchte meine berufliche Neuorientierung als persönliche Chance für meinen weiteren Lebensweg nutzen und mich entsprechend vorbereiten.

## Wichtig für eine erfolgreiche Zusammenarbeit

Damit das Coaching auch die erwarteten Ergebnisse erzielt, sind die beidseitigen Erwartungen und Vorstellungen über den Ablauf in einem klar formulierten Auftrag festzuhalten. Zu bedenken ist auch, dass Coaching wie als kurzfristige Massnahme einzusetzen ist. Die Zusammenarbeit wird dann mit Erfolg gekrönt werden, wenn diese auf einem mittel-/langfristigen Vertrauensverhältnis basiert.