



COACHING

Reife für
Führungskräfte



Dipl.-Kfm. Andreas Erbenich,
Personalberater

Eine der Kernaufgaben von Führungskräften ist es, die Beziehungen zu ihren Mitarbeitern, zwischen ihren Mitarbeitern und zu den anderen Unternehmensbereichen so zu gestalten, dass eine möglichst effektive Zusammenarbeit entsteht. Vor allem jüngere Führungskräfte müssen erst lernen, ihre Führungspersönlichkeit zu entfalten.

Eine wichtige Hilfe kann hier Coaching als modernes Instrument der Führungskräfte-Entwicklung bieten.

Was ist Coaching?

Beschäftigt man sich heute mit dem Thema Coaching von Führungskräften, sieht es zunächst oft so aus, als ginge es (nur) um die Beratung und Begleitung von Individuen. Oft wird Coaching auch genau so definiert.

So wird der Begriff des Coachings heute nicht mehr nur für die Beratung und Begleitung von Führungskräften genutzt, sondern auch von Teams, Gruppen etc. Und heute wird in vielen Großunternehmen Coaching nicht nur in sehr kritischen Situationen in Erwägung gezogen, sondern schon als fast selbstverständliche Maßnahme für eine optimale Weiterqualifizierung, zum Beispiel bei der Entwicklung eines authentischen Führungsstils, angesehen, ja fast schon erwartet.

Selbstverständlich sind hier die Zielgruppen mit ihren Besonder-

heiten zu berücksichtigen. Es macht sehr wohl einen Unterschied, ob die Ebenen des unteren und mittleren Managements, die in ihrer „Sandwichposition“ oft genug Fach- und Führungskraft in einem sind, oder ob der Umgang mit Top-Führungskräften im Rahmen eines Executive-Coaching thematisiert wird.

In diesem Zusammenhang soll auch die Supervision erwähnt werden. Sie findet im sozialpädagogischen sowie im psychotherapeutischen Bereich Anwendung und zwischenzeitlich auch zunehmend in der Wirtschaft.

Verkürzt gesagt, ist bei der Supervision eine Ausrichtung auf die berufliche Handlungsfähigkeit (in) der Arbeitsgruppe angesagt. Sie setzt auf ein erweitertes Verstehen schwieriger beruflicher Situationen. Des Weiteren fokussiert sie auf die Arbeitswelt und grenzt dabei gegen rein persönliche Anliegen ab.

Coaching fokussiert auf die individuelle Handlungsfähigkeit und die Durchsetzungsfähigkeit der Führungskraft in der Organisation. Coaching wird bewusst als Instrument der Personalentwicklung eingesetzt.

Durch den Fokus auf die Individualität der Führungskraft sind Themen wie die persönliche Exzellenz, die Orientierung an und die Ablösung von Vorbildern, Konflikte zwischen den persönlichen Werten und Prioritäten des Unternehmens viel präsenter als in der Supervision.

Wann wird gecoacht?

Meist wird Coaching gerade dann nachgefragt, wenn strukturelle und strategische Entscheidungen in einem Unternehmen dazu geführt haben, dass die davon betroffenen Menschen gerade durch diese Entscheidungen in fast oder gänzlich unlösbare Aufgaben, Widersprüchlichkeiten und Zwickmühlsituationen geraten sind. Die Fragestellungen hier sind dann im Bereich des Coachings in Change-Prozessen, Konfliktcoaching oder Coaching bei Krisen oder beim Finden der Work-Life-Balance zu finden. (Ein Coaching bei Laufbahnfragen oder bei Freistellungen steht im Folgenden nicht im Mittelpunkt.)

Ein Verständnis von Coaching, welches sich dann nur auf die

individuellen Themen des zu Coachenden (Coachee) begrenzt und nicht über den Tellerrand hinausgeht und die Kontextbedingungen mitefasst, greift zu kurz. Es kann sogar dazu beitragen, dass sich die schwierigen Situationen für die Coachees noch verschärfen; denn das Coaching kann den Eindruck verstärken, die Probleme lägen beim Individuum, obwohl eine konstruktive Entwicklung viel eher möglich wäre, wenn man die Organisationsstrukturen und deren Dynamik erfassen und dort Änderungen anregen könnte.

Kurz gesagt: Ein Coaching, welches sich als Beratung versteht und nur die individuelle Situation der Coachees zum Thema hat, reicht dann überhaupt nicht aus.

Wer coacht?

Wer heute als kompetenter und verantwortungsvoller Coach arbeiten will, braucht neben sehr guter Qualifikation als Berater und sehr differenzierter Selbsterfahrung auch fundierte Kompetenzen im Bereich Führung, Personalentwicklung, Team- und Organisationsentwicklung sowie im Management selbst.

Viele Coaches stellen dies zwar immer wieder infrage und meinen, dies sei nicht nötig, es würde völlig ausreichen, wenn man ein guter Prozessbegleiter sei. Aber warum sollen Führungskräfte, die heute meist bei extrem hoher Komplexität ihrer Rollen und Aufgaben mit vielen unübersichtlichen Zwickmühlsituationen konfrontiert sind, auf profunde Begleitung verzichten, wenn man auf Coaches mit Managementenerfahrung zurückgreifen kann?

Wer führt, ist allein. Gefragt ist also der Gesprächspartner des Vertrauens, der in der einen oder anderen Weise auf berufliche Erfolge blicken und diese auch kausal erklären kann, mit dem man von Zeit zu Zeit oder eben bei Bedarf feststellen kann, ob man sich noch im Koordinatensystem des „Normalen“ bewegt oder ob man sich Ansichten und Einsichten zu eigen gemacht hat, die einen abheben und dann irgendwann auch beruflich ableben lassen.

ANDREAS ERBENICH
WWW.WANDREASERBENICH.DE



Die Jobs des Monats

KEY-ACCOUNT-MANAGER (M/W)

Versandhandel in der Hausgeräte-Industrie
... mehr auf Seite 142

Geschäftsführer (M/W)

für familiengeführtes Unternehmen in Süddeutschland
... mehr auf Seite 143

Vertriebsmitarbeiter (M/W)

im Außendienst für den Süddeutschen Raum
... mehr auf Seite 143

BUCHTIPP

Beta-Business von Mathias Haas



Die Deutschen nehmen sich mit ihrem Label „Made in Germany“ wahlweise als „Weltmarktführer“ oder „Exportweltmeister“ wahr. Läuft also alles prima. Bloß: Wie lange noch? Alpha-Gehabe können wir uns nicht mehr leisten, meint der Trendforscher Mathias Haas. Seine These: Wir sind bequem geworden. Airbnb, Tesla oder Uber heißen die Innovations-treiber. Haas demonstriert anhand von unterschiedlichen Regelbrechern, wer heute schon unsere Zukunft gestaltet. Als Zugabe gibt es im Schlusskapitel eine „Galerie der Trendobjekte“. Midas Verlag, 240 Seiten, 24,90 Euro, ISBN: 978-3-907100-82-0