

Business und Management Coaching

Allgemeines

Wie kommen Menschen in Führungsfunktionen und sind sie auf die Wahrnehmung der Aufgaben, die eine Führungsrolle beinhaltet, angemessen vorbereitet? Kennen diese Führungskräfte sich selbst? Vermögen sie ihre Zeit und ihre Ressourcen so zu managen, dass ihnen für strategisches und konzeptionelles Arbeiten noch Zeit verbleibt? Wissen sie die Potentiale ihrer MitarbeiterInnen angemessen einzuschätzen und zu fördern? Wie steht es um ihre Sozial- und Kommunikationskompetenz? Sind sie interkulturell kompetent? Vermögen sie MitarbeiterInnen zu motivieren und bei anstehenden Veränderungen mitzunehmen...?

Dies alles sind Fragen, die sich sowohl für die Personalabteilungen wie auch für die Führungskräfte selbst stellen. Nach meiner Erfahrung ist es um die Führungskompetenz bei Führungskräften nicht immer zum Besten bestellt. In öffentlichen Verwaltungen finden sich auf Führungspositionen häufig Menschen, die eigentlich nur Fachkräfte sind. Dass Führungspersönlichkeiten systematisch herangebildet und entwickelt werden, ist die Ausnahme. Damit ist nicht gesagt, dass die Verhältnisse in der Privatwirtschaft wesentlich besser sind. Die Literatur liefert Indizien dafür, dass die Defizite nicht unbedingt geringer, wohl aber anders gelagert sind. Psychologische Untersuchungen z.B. zeigen, dass narzisstische Persönlichkeiten mit übersteigertem Selbstwertgefühl und fehlender kritischer Selbstwahrnehmung im Management überrepräsentiert sind. Diese Führungskräfte sind zwar leistungsstark, in den weichen Faktoren jedoch unterentwickelt. Es fehlt ihnen an sozialer Kompetenz und realistischer Selbstwahrnehmung. Häufig sind sie deshalb auch nicht in der Lage, eigene Fehlentscheidungen als solche zu erkennen und rechtzeitig zu korrigieren. Dies kann für ein Unternehmen sehr teuer werden.

Wie erfolgreich eine Organisation oder ein Unternehmen arbeiten, hängt an von vielen Faktoren ab. Der Einsatz von Coaching ist geeignet, um die weichen Faktoren zu stärken, ohne die Vertrauen in Misstrauen und intrinsische Motivation in Resignation umschlägt. Festzustellen ist: Der Bedarf von Coaching für Fach- und Führungskräfte hat sich in den letzten Jahren erhöht und wird sich weiter erhöhen. Hintergrund ist die zunehmende Steuerung von Unternehmen durch die angelsächsisch bestimmten Kapitalmärkte und die damit einhergehende Flexibilisierung der Arbeitswelt. Der Preis dafür ist hoch. Führungskräfte und Mitarbeiter fühlen sich getrieben, verunsichert, isoliert. Während früher Unternehmenskonzepte über einen längeren Zeitraum Bestand hatten, präsentieren sich nicht wenige Unternehmen heute als Dauerbaustelle. Zunehmende Fluktuation, steigender Leistungsdruck, unsichere Perspektive, häufiger Konzeptwechsel untergraben die Vertrauensbasis zu den MitarbeiterInnen. Dies ist in öffentlichen Verwaltungen nicht wesentlich anders. Auch hier haben der Außendruck und die Verunsicherung der MitarbeiterInnen stark zugenommen.

Längst versuchen Unternehmen, teilweise auch Verwaltungen gegenzusteuern. Sie bilden interne Coaches heran und offerieren Seminare. Beides ist sinnvoll, hat aber nur eine beschränkte Reichweite. So können interne Seminare als weiteres Forum für eitle Selbstdarstellungen und Positionskämpfe missbraucht werden. Interne Coaches wiederum sind nicht für alle Hierarchieebenen einsetzbar. Und vor allem: Sie sind nicht unabhängig. Das Grundproblem, dass Mitarbeiter häufig das Feedback geben, von dem sie erwarten, dass es ihnen selbst nutzt, weil es dem Chef angenehm ist, weil es ihnen Pluspunkte in ihrer Karriereplanung bringt oder die Möglichkeit bietet, endlich einmal einen ungeliebten Kollegen zurechtzustutzen, ist auch bei internen Coaches nicht auszuschließen. Bestimmte Themen bleiben so ausgespart. Der externe Coach ist hier in einer anderen Rolle. Er kann und muss gegenüber dem Mandanten als unvoreingenommener "Sparringspartner" fungieren, der auch heikle Punkte zum Thema macht.

Leistungen und inhaltliche Schwerpunkte

Kunden nehmen Business und Management Coaching zu folgenden Themen in Anspruch:

- **Strategieentwicklung:** Optimierung der eigenen Vorgehens- und Verhaltensweisen bei der beruflichen Entwicklungs- und Karriereplanung
- **Zeit- und Selbstmanagement:** Verbesserung des persönlichen Ziel-, Zeit- und Selbstmanagements
- **Führung:** Aktuelle Führungsfragen und Entwicklungspotenziale; strategisch und kommunikativ richtige Vorbereitung von Mitarbeitergesprächen
- **Persönlichkeit:** Persönliche Stärken und Schwächen identifizieren und Ansatzpunkte für einen Prozess der Weiterentwicklung von Persönlichkeit finden
- **Kommunikation:** Verbesserung des eigenen Kommunikationsverhaltens
- **Burn out Prävention:** Verhaltenstraining bei Stress
- **Veränderung:** Begleitung bei der Durchführung von Change-Management-Prozessen
- **Nachwachsende Führungskräfte:** Vorbereitung neuer Führungskräfte auf Ihre zukünftige Rolle
- **Interkulturelle Kompetenz Entwicklung:** Sicherer Umgang mit Menschen aus anderen Kulturen
- **Integration ausländischer Führungskräfte:** Die ersten 100 Tage in Deutschland

Business Coaching biete ich an für alle Fach- und Führungskräfte, die kompetentes Feedback benötigen, um ihre Potentiale besser entfalten zu können, ihre Stärken auszubauen und ihre Schwächen zu mildern; ebenso für angehende Führungskräfte, die in ihrer zukünftigen Rolle trainiert werden sollen.

Die Bearbeitung der Themen kann unterschiedlich erfolgen. Sinnvoll ist die Integration von **On-the-Job-Coaching**. Dabei begleite ich meinen Mandanten als quasi Schatten bei der Wahrnehmung beruflicher Termine. Die Begleitung als Schatten bietet weit mehr als gestellte Situationen oder das nachträgliche Durchspielen anhand von Berichten die Möglichkeit, die tatsächlich gezeigten Stärken und Schwächen bewusst zu machen und Potentiale aufzuspüren. Dies ist deshalb wichtig, weil die Selbstwahrnehmung in vielfältiger Weise verzerrt sein kann. On-the-Job-Coaching, ebenso die Anfertigung von Bandmitschnitten und Videoaufnahmen sind wirksame Methoden zur schnellen Aufdeckung blinder Flecken in der Eigenwahrnehmung des Mandanten. Gezeigte Schwächen können auf dieser Basis mit einem zielgenauen Training wirksam angegangen werden.

Voraussetzungen

Business und Management Coaching ist anders als Private Coaching. Dies ergibt sich schon aus dem Umstand, dass die Initiative für die Einschaltung eines Coaches häufig von der Personalabteilung oder dem Vorgesetzten des Mandanten ausgeht. Das Dreiecksverhältnis zwischen Auftraggeber, Mandant und Coach wirft besondere Probleme auf. Kein Unternehmen und keine Verwaltung wird Geld für Coaching ausgeben, wenn dies keinen Ertrag abwirft. Die Steigerung der persönlichen Performance der Fach- oder Führungskraft und die Verbesserung der Business responsibility müssen Hand in Hand gehen. Sie können aber nur Hand in Hand gehen, wenn zwei Voraussetzungen erfüllt sind:

- Es darf sich um kein "verordnetes Coaching" handeln. Bei einem von oben "verordneten" Coaching fehlt die für ein Coaching notwendige Einsicht in die Beratung. Coaching lebt von Freiwilligkeit und der nicht nur vorgetäuschten, sondern tatsächlichen Bereitschaft zur Veränderung. Willigt ein Mitarbeiter nur deshalb in das Coaching ein, weil sein Vorgesetzter dies nun einmal wünscht oder weil die Personalakte durch den Eintrag "Hat an einem externen Coaching teilgenommen" geschmückt werden soll, ist ein Ertrag für das Unternehmen oder die Verwaltung nicht zu erwarten. Wer nicht beraten werden will, kann nun einmal nicht beraten werden. Und wer sein Verhalten keiner kritischen Überprüfung unterziehen möchte und sich den Mühen einer Veränderung erst recht nicht zu stellen bereit ist, bei dem gehen die vom Coach eingesetzten Interventionen ins Leere.

- Es muss eine Übereinstimmung zwischen dem Mandanten und seinem Arbeitgeber gefunden werden, was mit dem Coaching erreicht werden soll: einmal für den Auftraggeber und dann für den Mandanten selbst. Aus dem Coaching-Prozess muss sich der Auftraggeber dann heraushalten, d.h. er muss akzeptieren, dass sich eine Vertrauensbasis zwischen Coach und Mandant nur herausbilden kann, wenn der Coach seine Rolle strikt neutral und diskret wahrnimmt. Ein Coach, der sich zum Erfüllungsgehilfen des Mandanten-Vorgesetzten machen lässt, mit diesem etwa hinter dem Rücken des Mandanten geheime Ziele vereinbart, handelt unprofessionell.

Dreiecksverhältnis: Auftraggeber – Coach - Mandant

