

Coaching von Führungskräften

Streiflicht durch ein facettenreiches Praxisfeld

Menschen mit Führungsfunktion zu coachen ist eine anspruchsvolle Aufgabe. Anhand dreier Fallbeispiele zeigt die Fachpsychologin für Coaching-Psychologie FSP Barbara Ill-Schenkel, wie vielseitig die Anforderungen dieser Coachees sein können welche Methoden dem Coach zur Verfügung stehen.

«Coaching ist eine psychologische Tätigkeit und somit eine Anwendung der Psychologie. In dieser Form der Beratung wird eine professionelle Unterstützung beim Erreichen persönlicher Ziele im Berufs- und Privatleben angeboten» – so beschreibt der FSP-Gliedverband Swiss Society for Coaching Psychology (SSCP) die Tätigkeit eines Coachs. Er unterscheidet dabei zwischen «Life oder Personal Coaching», «Career Coaching» und «Management Coaching». Beim Coaching von Führungskräften geht es meist um Fragestellungen aus allen drei Bereichen.

Unterschiedliche Ausgangslagen

Herr S. tritt eine neue Stelle in der Verwaltung einer Grossstadt in der Funktion als Bereichsleiter und stellvertretender Direktor an. Sein Vorgesetzter schlägt ihm ein externes Coaching als Begleitung und Reflexionsrahmen während der Einarbeitungszeit vor. Der Coach erhält darauf eine Anfrage vom Vorgesetzten. Es findet ein Dreiergespräch statt, an dem der Vorgesetzte die zukünftigen Aufgaben und Verantwortungen von Herrn S. aufzeigt. Im anschliessenden Austausch zu zweit diskutieren Herr S. und der Coach Erwartungen, Arbeitsweise und mögliche Themen – und schliessen einen Dreiecksvertrag mit dem Vorgesetzten ab. Darin enthalten sind Rahmenbedingungen, Zielsetzungen aus Sicht des Vorgesetzten und des Coachee sowie Inhalte. Zudem werden regelmässige Gespräche zu dritt zur Zwischenauswertung und eine Schlusserwertung vereinbart.

Herr L. übernimmt neu die Führung eines Produktionsbereichs in einem grossen Industriekonzern.

Ein Konzernleitungsmitglied macht sich stark für die Besetzung dieser Stelle durch Herrn L. Trotzdem durchläuft dieser vor Stellenantritt zusätzlich ein Assessment, welches bei ihm einige kritische Punkte bezüglich der Übernahme dieser Funktion aufzeigt. Herrn L. wird vorgeschlagen, diese Defizite in einem Coaching konkret zu bearbeiten. Die HR-Verantwortliche des Produktionsbereiches nimmt mit dem Coach Kontakt auf. Das erste Gespräch findet zwischen Herrn L., seinem direkten Vorgesetzten, der HR-Vertreterin und dem Konzernleitungsmitglied statt. Sie kommen überein, dass Herr L. sich in sechs halbtägigen Sitzungen, verteilt über ein halbes Jahr, mit den Problembereichen des Assessmentberichts und den Anforderungen seiner neuen Aufgabe auseinandersetzt. Auch hier wird ein Dreiecksvertrag abgeschlossen. Zusätzlich fungiert die HR-Vertreterin als Ansprechperson. Ebenfalls sind eine Zwischen- und Schlusserwertung vorgesehen.

Frau M. arbeitet in einem Dienstleistungsunternehmen, übernimmt zum ersten Mal eine Teamleitung und wird damit in ihrem Team von der Kollegin zur Vorgesetzten. Sie nimmt direkt mit dem Coach Kontakt auf. Ihr Ziel ist es, den Rollenwechsel erfolgreich zu gestalten und Sicherheit in ihrer neuen Aufgabe als Führungskraft zu gewinnen. Sie betrachtet das Coaching als persönliche Weiterbildung auf privater Basis.

Vorgehen

Grundsätzlich ist es sinnvoll, dass die Coachees ihr gewohntes und oft störanfälliges Arbeitsumfeld verlassen und für die Sitzungen in das Büro des Coachs kommen. Die meisten erleben den zusätzlichen Nutzen so überzeugend, dass sie den manchmal bis zu drei Stunden dauernden Weg gerne als Eigen- und Reflexionszeit nutzen, um aus Distanz auf ihren Arbeitsalltag zu blicken. Die Coachingsequenzen von Herrn S. und Herrn L. dauern jeweils einen halben Tag, Frau M. kommt für jeweils eineinhalb Stunden.

Die SSCP postuliert Coaching als eine Kombination von individueller Beratung und aufgabenbezogenem Training. Aus einer Vielfalt von beraterischen Methoden werden jene ausgewählt, die optimal auf die Anlie-

gen der Kundinnen und Kunden ausgerichtet sind. In den drei Fallbeispielen arbeiten die Coachees und der Coach gemeinsam an konkreten Fragestellungen aus dem momentan aktuellen Arbeitsalltag und reflektieren grundsätzliche Themen wie eigene Werte, Haltungen, persönliches Führungsverständnis und Verhalten. Die Auseinandersetzung mit Theorien zu Führung, Kommunikation, Konflikten, Coaching von Mitarbeitenden, Veränderungsmanagement, Organisations- und Teamentwicklung und anderem dienen der kognitiven Untermauerung. Hier wird sichtbar, dass im Coaching von Führungskräften auch ein Stück Ausbildung stattfinden kann. Eine geeignete Zusammenstellung von Werkzeugen und Modellen findet sich beispielsweise in der «Toolbox Führung» von Organisationsberater und Coach BSO Stefan Marti. Nach jeder Sequenz wird kurz über den Coachingprozess reflektiert, um das weitere Vorgehen anzupassen. Dabei übernimmt der Coachee weitgehend die Verantwortung sowohl für Inhalte und Themen wie auch für den Ablauf. Der Coach gibt immer wieder verschiedene methodische Möglichkeiten zur Auswahl, stellt zusätzliche Sichtweisen und Hypothesen zur Verfügung, regt zur Beschäftigung mit nicht offensichtlichen Themen an und führt durch die Reflexionsprozesse. Ziel ist es, das Handlungsrepertoire des Coachee in Führungssituationen zu erweitern, indem dieser seine eigenen Kognitionen und Emotionen wahrnimmt, diese durch andere Sichtweisen ergänzt sowie mit alternativen Verhaltensweisen experimentiert. Sehr oft erwartet ein Coachee mit Managementfunktion auch, dass der Coach als Sparring-Partner fungiert und in diesem Zusammenhang als Fachberater Impulse beisteuert.

Facettenreiche Anliegen

Herr S. bringt in jede Sitzung konkrete Fragestellungen: Wie soll er einen Mitarbeiter führen und motivieren, der schon lange in seiner Funktion tätig ist und über hohes Fachwissen verfügt, jedoch unter seinen Fähigkeiten leistet? Herr S. soll ein Projekt zu einer reichsübergreifenden Marketingstrategie aufgleisen. Wie soll er vorgehen, die Projektgruppe zusammensetzen und den Teamprozess steuern, so dass die Projektführung effizient und wirkungsvoll gestaltet werden kann? Wie kann er seinen Vorgesetzten dazu bringen, ihm vor dessen Ferien die Geschäfte zu übergeben, für welche er während dieser Abwesenheit die Entscheidungsverantwortung trägt? Herr S. hat eine Familie mit vier Kindern zwischen 6 und 14 Jahren. Es ist ihm wichtig, ein präsenter Vater zu sein. Wie kann er sich gegenüber Ansprüchen des Vorgesetzten und Anforderungen aus seinem grossen Aufgabenportfolio abgrenzen und wie seine Arbeiten effizient, wirkungsvoll und kräfteschonend planen?

Herr L. soll seine Produktionseinheit reorganisieren. Zudem muss er 30 Stellen abbauen. Auch möchte er ganz konkret besprechen, wie eine neue Organisationsstruktur aussehen und in einem zweiten Schritt implementiert werden kann. Ausserdem ist es ihm ein grosses Anliegen, eine gute Beziehung zu seinen Direktunterstellten aufzubauen. In welchem zeitlichen Rhythmus soll er Gespräche führen und wie könnte er diese vertrauensfördernd gestalten? Wie soll er die Kommunikation in der ganzen Organisation gerade im Hinblick auf die verunsichernde Restrukturierungsphase aufziehen? Aus dem Assessment gibt es Themen der Persönlichkeitsentwicklung, welche thematisiert werden. Herr L. sei ein dominanter, vorwärtsstrebender Typ. Wunsch seiner Vorgesetzten ist es, dass er seine Mitarbeitenden in den Veränderungsprozess mit einbezieht, besser zuhört und auf sie eingeht.

Frau M. möchte für sich klären, mit welchen Vorstellungen von Führung sie ihre Aufgabe erfüllen will. Welche Führungsstile mit welchen entsprechenden Werteorientierungen und Verhalten gibt es und welche eigene innere Führungsphilosophie möchte sie entwickeln und leben? Wie kann sie ihre Rolle glaubwürdig einnehmen, wo sich engagieren und wo abgrenzen gegenüber Erwartungen von unten, oben und von gleichgestellten Teamkollegen? Wie soll sie sich konkret gegenüber einer älteren Mitarbeiterin verhalten, welche sich Hoffnung auf die Funktion der Teamleitung gemacht hat, fachlich und von der Erfahrung her eine wichtige Stütze ist, und nun subtil boykottiert?

In Anlehnung an den Ökonomieprofessor Werner Müller vom Wirtschaftswissenschaftlichen Zentrum der Universität Basel seien hier vier Aspekte vorgeschlagen, anhand deren sich viele dieser Fragestellungen reflektieren lassen. Erfolgreiche Führungskräfte nehmen diese in unterschiedlichster Art und Weise wahr. Hauptmerkmal des Erfolgs ist dabei das Besetzen dieser Aspekte mit den eigenen Verhaltenspräferenzen und den darauf beruhenden Vorgehensweisen.

Der erste Aspekt fordert, dass die Führungskraft *Standort einnimmt* und zwar physisch und durch eigene Meinungen und Handlungen. Dies zeigt sich als Eigenständigkeit der Führungsperson gegenüber dem Vorgesetzten, indem sie sich abgrenzen und auch mal durchsetzen kann, und gegenüber den unterstellten Mitarbeitenden im konsequenten und unmissverständlichen Fordern von Leistungen und Verhalten. Der zweite Aspekt – *Autorität mit Substanz leben* – betrifft fachliche Autorität, Persönlichkeitstreue und soziale Kompetenz. Diese kann die Führungskraft sowohl im Frontkontakt zu den Mitarbeitenden und dem Produkt beziehungsweise der Dienstleistung als auch in der sozialen Nähe leben, indem sie Wertschätzung und Rückendeckung gibt und ein Mensch «wie du und ich»

sein kann. Drittens ist wichtig, durch geeignete Beziehungsgestaltung ein *Team zu formen* und dabei Reibungsverlust auszuschalten und Sinn zu vermitteln. Wesentlich ist auch, Strukturen zu setzen, Prozesse zu gestalten und Visionen zu haben, was wiederum der *Orientierung und dem Vermitteln von Sicherheit* dient – dem vierten Aspekt. Ziele vereinbaren, Erwartungen klären und Wissen vermitteln gehören auch dazu. Darüber hinaus gilt es, sich selbst, dem eigenen Wohlbefinden und der eigenen Life-Balance gerecht zu werden.

Vielfalt von Methoden

In der Bearbeitung der Anliegen nutzt der Coach Halungen, Konzepte und Methoden verschiedener psychologischer Richtungen. Die Fragestellungen von Herrn S. und Frau M. zu spezifischen Mitarbeitenden klärt er mit systemischen Fragen. Gesprächshaltung nach Rogers, Ressourcenblick und Lösungsorientierung können den Coach in seinem Vorgehen leiten. Gab es schon ähnliche Situationen? Wie wurden diese angegangen und bewältigt, was war da hilfreich? Um die momentane Situation und den gewünschten Zustand einzustufen und Fortschritte sichtbar zu machen, sind beispielsweise Skalen nach Peter Szabo und Daniel Meier einsetzbar; die Wunderfrage von Steve de Shazer sensibilisiert für die kleinen Veränderungen und vorhandenes Potenzial.

Anliegen zum eigenen Team oder einem Organisationsaspekt betrachten die Coachees und der Coach meist mit einer systemischen Aufstellung. Hierfür eignen sich je nach Coachee Holzfiguren, Magnete, Plüschtiere oder Schlümpfe. In einer Wirkungslandkarte stellt der Coachee seinen Arbeitskontext mit allen für ihn relevanten Einflussfaktoren wie Personen, Gruppen, Themen, Projekten auf. Anschliessend wird das Werk betrachtet, mit besonderem Augenmerk auf das Dazwischen, also die Beziehungsqualitäten. Dabei kann der systemische Beratungsansatz von Roswita Königswieser, Alexander Exner, Sonja Radatz und anderen Orientierung geben. Immer wieder stellt der Coach dem Coachee seine Hypothesen zur Verfügung oder sie suchen gemeinsam nach Hintergründen und Zusammenhängen. Dabei liegt der Blick einerseits auf der Organisation, dem Coachee in seiner Rolle und den Wechselwirkungen zwischen Person und System. Andererseits geht es um den Menschen mit seinen bewussten und unbewussten Ressourcen. Der hypnosystemische Ansatz von Gunther Schmidt etwa verbindet diese Blickwinkel sehr treffend und nutzbringend.

In einer Führungsbiografie in Anlehnung an das Lebenspanorama von Hilarion Gottfried Petzold gestaltet der Coachee sein Leben in Bezug auf seine eigenen Erfahrungen mit Führungspersonen. Dadurch kann er sein eigenes Führungsverständnis klären. Eine andere

Möglichkeit sind Kompetenz- und Feedbackkarten, wie sie beispielsweise das SySt®-Institut in München aus dem Schema zur Arbeit mit Glaubenspolaritäten von Matthias Varga von Kibéd und Insa Sparrer entwickelt hat. Dabei geht es um die Annäherung an das Verständnis von Führung im Raum der eigenen Werte. Um sich auf eine konkrete Situation vorzubereiten, beispielsweise ein Gespräch von Herrn S. mit dem Vorgesetzten, an dem er seine Anliegen bezüglich Ferienvertretung einbringen möchte, bietet es sich an, mit verschiedenen Ich-Anteilen zu arbeiten. Dafür eignen sich Ansätze wie das Persönlichkeitsmodell des Inneren Teams von Friedemann Schulz von Thun, die Voice Dialogue Methode von Hal und Sidra Stone oder die Ego-State-Therapie, die von John und Helen Watkins in den letzten 30 Jahren entwickelt wurde. Eine ergänzende Möglichkeit bietet das Einüben der Situation in einer hypnotherapeutischen Altersprogression. Der Umgang mit sich im Kontext der Arbeit – Selbstmanagement, Stressbewältigung, Life-Balance – ist zuerst oft eine Auseinandersetzung mit Wert- und Sinnfragen. Es können jedoch auch ganz konkrete Verhaltensmöglichkeiten wie Zeitmanagement oder Büroorganisation besprochen oder stressreduzierende Entspannungsmethoden eingeübt werden.

Zentral – und vielleicht auch grösster Unterschied zur Therapiearbeit – ist, dass immer wieder auch Fachwissen aus der Betriebswirtschaft sowie Erfahrungen aus der Organisationsentwicklung und damit konkrete Ratschläge in die Beratung einfließen.

Unterschiedliche Resultate

Herr S. nutzt seine halbtägigen Coachings sehr pragmatisch für alles, was ihn beschäftigt. Er kommt gut vorbereitet und mit klaren Fragestellungen, für die er Bestätigung, gemeinsames Erarbeiten und Diskutieren oder einen Tipp will. Die Coachings dienen ihm auch für seine innere Balance im Leben: Am Morgen eine lange Zugreise – Reflexionszeit –, das Coaching eine Insel, um aus Distanz die Fragen rund um seine Arbeit zu reflektieren, der Nachmittag frei: Zeit für das Leben ausserhalb der Arbeit.

Herr L. steht unter enormem Druck. Die Zielvorgaben der Restrukturierung von seinen Vorgesetzten und eine misstrauische Belegschaft machen es ihm schwer, neues Verhalten einzuüben. In seinen Coachings braucht er viel Zeit, einfach darüber zu sprechen, was ihn beschäftigt. Gemeinsam erarbeitete Vorgehensweisen setzt er jeweils anfänglich um, wenn der Druck zunimmt, greift er auf alte Verhaltensmuster zurück. Die Umdeutung seiner Assessment-Schwächen und die Stärkung seines Selbstwerts sind zentrale Schwerpunkte der Sitzungen. Nach einem Jahr entschliesst sich Herr L., eine neue Stelle zu suchen.

Frau M. ist hoch motiviert. Neben der Auseinandersetzung mit ihren konkreten Anliegen möchte sie auch Theorien und Modelle von Führung, Management und Leadership kennenlernen. Nach einem Jahr fühlt sie sich in ihrer neuen Funktion ganz in ihrer Kraft und beendet das Coaching.

Herausforderungen und Stolpersteine

Der Coach muss ständig zwischen Verantwortung übernehmen und wieder abgeben abwägen: sich einmischen mit dem eigenen Wissen und den Erfahrungen, dem Coachee damit den Rücken stärken und sich dann wieder zurücknehmen, den Coachee befähigen, seine Ressourcen zu stärken, und ihn in die Verantwortung schicken. Gerade bei (noch) unsicheren Führungspersonen kann es eine Verführung sein, die eigenen Führungs-, Gestaltungs- und Machtfreuden zu leben und sich unentbehrlich zu machen. Die Führungsschwäche des Vorgesetzten oder ein Führungsvakuum in der Organisation sind gerne Anlässe für Coachings. Eine solche Delegation von Verantwortung an einen Berater schmeicheln zwar dessen Person und Portemonnaie, ist jedoch nicht das Ziel – denn Führungsaufgaben sind in der Organisation zu lösen. Nach dem Motto «Wasch mir den Pelz, aber mach mich nicht nass» gibt es Mandate, in denen sich ein Coach die Zähne ausbeissen kann, wenn er die Doppelbotschaft nicht erkennt und aus seiner zgedachten Rolle aussteigt. Formuliert ein Vorgesetzter zum Beispiel, dass sich die Führungsperson stärker einbringen und durchsetzen soll, signalisiert aber gleichzeitig, dass er eine widerspruchlos loyale Grundhaltung erwartet, haben weder Coachee noch Coach die Möglichkeit, es diesem Vorgesetzten je recht zu machen. Als Letztes sei noch die Zwickmühle erwähnt, in welche ein Coach geraten kann, wenn sich die Erwartungen des Coachees und seines Vorgesetzten und dem Auftraggeber beziehungsweise der Auftraggeberin unterscheiden.

Besonders spannend und einzigartig in der Beratungsarbeit als Coach von Führungskräften ist ihre Vielseitigkeit, in der sich die «harten» Faktoren aus Wirtschaft mit den «weichen» der Beziehungsgestaltung verbindet – wobei sich die weichen Themen meist als die eigentlich harten erweisen: Ein Kündigungsgespräch zu führen, kostet die meisten Führungskräfte mehr Substanz, als einen gut durchdachten Arbeitsplan zu erstellen. Im Coaching sind psychologisches Wissen, Prozess- und Fachexpertise gefragt, und der Rapport zwischen Coach und Coachee entscheiden den Erfolg ebenso wesentlich mit wie in allen psychotherapeutischen Richtungen.

Barbara Ill-Schenkel

Literatur

De Shazer, S. (2011). *Mehr als ein Wunder. Lösungsfokussierte Kurztherapie heute*. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.

Radatz, S. (2008). *Beratung ohne Ratschlag. Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen*. Wien: Verlag Systemisches Management.

Szabó, P., & Berg, I. K. (2009). *Kurzzeitcoaching mit Langzeitwirkung*. Dortmund: Verlag Modernes Lernen.

Hargens, J. (Hrsg.) (2006). *Werkstattbuch Systemisches Coaching: Aus der Praxis für die Praxis*. Dortmund: Verlag Modernes Lernen.

Leeb, W. A., Trenkle, B., & Weckenman, M. F. (Hrsg.) (2011). *Der Realitätenkellner: Hypnosystemische Konzepte in Beratung, Coaching und Supervision*. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.

Die vollständige Literaturliste ist bei der Autorin erhältlich.

Die Autorin

Barbara Ill-Schenkel ist Fachpsychologin für Coaching-Psychologie FSP und Coach, Supervisorin und Organisationsberaterin BSO. Sie studierte Psychologie und Betriebswirtschaft an der Universität Zürich und absolvierte Weiterbildungen in systemischer Organisationsberatung, Coaching und Hypnotherapie. Tätig war sie als Führungsausbilderin, Organisationsentwicklerin und Lehrbeauftragte für Selbst- und Mitarbeiterführung, heute ist sie selbstständige Unternehmerin.

Anschrift

Barbara Ill-Schenkel, Stein 3, 9043 Trogen.
info@proberatung.ch

Résumé