

## promove letter 0210

### Die Rahmenbedingungen für erfolgreiches Leadership Coaching - Wie Führungskräfte in ihrer Führung gestärkt werden

Die Anforderungen an Führungskräfte haben in den letzten Jahren massiv zugenommen. Oftmals jedoch fühlen sie sich in ihren Bemühungen alleine. Es fehlt der Sparring Partner im Unternehmen, um die eigene Situation zu spiegeln. Das erklärt die steigende Nachfrage an Coaching. Führungskräfte-Coaching ist ein wertschöpfender Prozess, der – richtig durchgeführt – Leader in ihrer Führungsleistung stärken kann. Aber aufgepasst: Zu Beginn eines Coachings gelingt es Führungskräften selten, ihre wirklichen Bedürfnisse zu schildern!

#### Wie es oft ist: Die Übernahme von Verantwortung

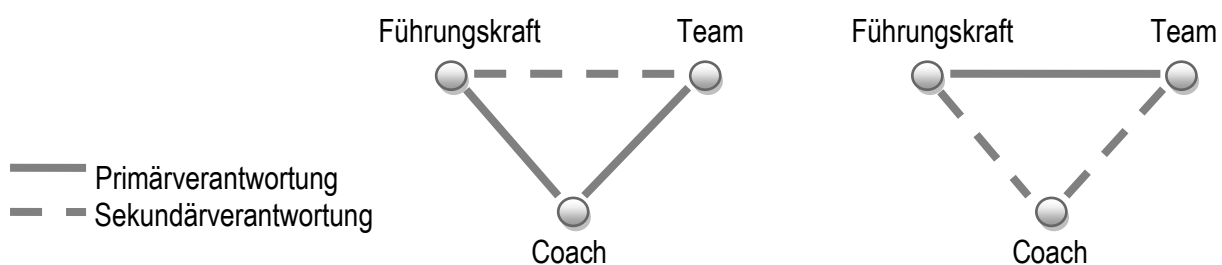
Coaching ist ein vertraulicher Prozess. Eine Führungskraft – und nicht nur sie – hat Anrecht darauf, in einem Coaching einen qualifizierten und achtsamen Zuhörer vorzufinden, der die eigenen Anliegen spiegelt und in einen neuen Kontext bringt. Coaching ist die Zeit der Reflexion, die sich viele Führungskräfte sonst nicht nehmen. Viele Führungskräfte kommen mit ihrer eigenen Agenda ins Coaching, die erst einmal darin besteht, den Coach als Sparring Partner, Berater und Löser für anstehende Probleme einzusetzen. So, glauben viele Führungskräfte, ist die Zeit fürs Coaching am besten genutzt. Aussagen wie:

- „Ich brauche momentan keine Idee, was ich tun soll.“
- „Warum tun die nicht einfach, was ich sage?“
- „Ich muss meine Prioritäten neu ordnen.“
- „Was ist Ihre Meinung zu diesem Problem?“
- „Wenn sie verstehen würden, wie komplex diese Aufgabe wäre, würden sie aufhören, sich zu beklagen.“
- „Stets muss ich alles alleine machen.“

in Leadership Coachings zeugen von einer gewissen Ohnmacht, die eigene Situation zu ordnen. Unerfahrene Coaches, die das Mandat auf keinen Fall verlieren wollen, erliegen dem „Helfer-Syndrom“, indem Sie bereitwillig Auskünfte geben, in die Beraterrolle schlüpfen und glauben, so unmittelbar Wirkung zu erzielen. Das Gegenteil ist der Fall: Für die Führungskraft ist das Thema abgehakt, die Verhaltensweisen ändern sich nicht. Und mehr noch: Im Extremfall wird der Coach zum Buhmann für missglücktes Management – und von der Führungskraft wie vom Team auf immer geschmäht. Die Führungskraft hat so keine Chance, die eigene Führungsleistung zu reflektieren und aus dem Prozess zu lernen, was ja der eigentliche Sinn eines Coaching sein soll.

#### Wie es sein soll: Verantwortung im System behalten

In hektischen Zeiten die Balance halten, wird beständig schwieriger. Insbesondere für Führungskräfte, die mehreren Systemen gerecht sein müssen. Da ist erst einmal die *eigene Person* als Mensch und Führungskraft. Die eigene Person schliesslich muss sich an *Unternehmenszielen* ausrichten, wo andauernd Höchstleistungen gefordert werden. Und schliesslich verlangt auch noch das *Team* von der Führungskraft Impulse. Das Spannungsfeld dieser drei Subsysteme ist bereits recht geladen – und wir haben noch nicht von Peers und anderen Anspruchsgruppen gesprochen! Wenn eine Führungskraft in ein Coaching kommt, hat sie auf irgendeine Weise ihre Balance in und zwischen den sie umgebenden Systemen - und damit ihr *kreatives Zentrum* - verloren.



Coaching klärt. Coaching ordnet und zwar in den für die Führungskraft relevanten Systemen. Eine Neuordnung trägt dazu bei, die eigene Situation wieder einzumitteln, Komplexität zu reduzieren und – vor allem – den Fokus wieder auf die eigene Führungsleistung zu legen, um als authentische Führungskraft wahrgenommen zu werden. Um dies zu erreichen, darf der Coach auf keinen Fall Führungsverantwortung auf sich umlenken: Die Führungsleistung erfolgt ausschliesslich zwischen Führungskraft und Team. Die zentrale Herausforderung für den Coach im Leadership Coaching liegt bei der bewussten Rückgabe dieser Verantwortung an den Coachee:

- „Was könnte Ihnen helfen, um eine Idee zu erhalten?“
- „Was würden Sie denn an ihrer Stelle tun?“
- „Was erwarten Sie, was meine Meinung sehen könnte?“
- „Wie könnten Sie Ihre Prioritäten neu ordnen?“
- „Wie komplex ist denn die Aufgabe?“
- „Wer sollte es denn sonst machen?“

könnten Fragen auf die vorhergehenden Äusserungen sein, um den Coachee in die Verantwortung zu nehmen. In den seltensten Fällen ist das ursprünglich geäusserte Anliegen der Führungskraft auch das Ziel des Coachings. Es braucht Achtsamkeit, aktives Zuhören und – vor allem - Rückgrat, um das wirkliche Ziel einer Intervention mit Führungskräften zu ergründen. Mary Beth O'Neill, die berühmte Autorin des Buchs „Executive Coaching with Backbone and Heart“ sieht in dieser Rückgabe – sie nennt dies eine Verschiebung vom *Client Rescue-* zum *Client-Responsibility-Modell* – eine wesentliche Aufgabe des Coaches im Umgang mit Führungskräften.

### **Gedankenräume schaffen**

Für Führungskräfte ist es zentral, in einem Coaching Raum und Zeit zu haben, die eigene Führungsleistung zu reflektieren. Neila Kline, die Begründerin der in den USA sehr erfolgreichen Coaching-Philosophie Thinking Environment™ nennt diesen Raum „*Time to think*“. Sie vertritt eine Logik des Coachings, in dem Führungskräfte durch minimale Intervention in einen Gedankenraum schaffen, in dem sie die Lösung für ihre Probleme selbst entwickeln. Je weniger Vorgaben, desto ausgeprägter die Arbeit am eigenen kreativen Zentrum. Ein wirkungsvoller Ansatz, Verantwortung im System zu lassen.

Begründend für die Schaffung dieses Denkraums ist eine fundierte Ausrichtung der Coachingleistung an den relevanten Systemen des Coachees. Coaches müssen die Lösungs- und Bearbeitungsebene ihrer Coachees ergründen können. Und dies kann keinem Coach gelingen, wenn er nicht ein *professioneller Beziehungsmanager* ist. Das bewusste und gemochte Gestalten von Beziehungen gehört zum Basisinventar jedes Leadership Coaching. Wer Menschen nicht gern hat, der kann nicht coachen. Und dies gilt auch für den Coachee. Leadership Coaching stärkt also nicht nur die Führung, sondern auch die Führungskraft. Ein Weg der sich doppelt lohnt!

Wir freuen uns auf einen konstruktiven Austausch mit Ihnen.


promove TM



Dr. Viktor Beyfuss,  
Partner



Bruno Gerber,  
Partner



Marie-Theres Hofmann  
Partner



Dr. Michael Kres  
Partner

Der nächste promote letter erscheint im Juni 2010.

