

## **Führungskräftecoaching**

Dierolf, K. (2015). Führungskräftecoaching. In H.-J. Balz & P. Plöger (Eds.), Systemische Therapie. Systemisches Karrierecoaching. Berufsbiografien neu gedacht (1st ed., pp. 173–187). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht

### **Besonderheiten bei Führungskräftecoachings**

Sind Führungskräfte anders? Diese Frage stellte sich mir als erstes als ich mit Peter Plöger über einen Gastbeitrag in diesem Buch sprach. Ich coache seit 1996 Führungskräfte aus der mittleren und obersten Führungsebene zu den verschiedensten beruflichen Fragestellungen, unter anderem auch im Rahmen von Karrierecoachings zur beruflichen Neuorientierung oder beruflichen Weiterentwicklung. Meiner eigenen Erfahrung nach handelt es sich hier um „ganz normale Menschen“, die im Karrierecoaching ähnliche Lösungen suchen, wie alle anderen, die in den Fallbeispielen in diesem Buch beschrieben werden. Aber natürlich ist dies auch mein Blick auf meine Kunden, mit denen ich vertraut bin, und so bin ich mir nicht sicher, in wie weit die „Normalität“ auf meine Wahrnehmung zurück zu führen ist und in wie weit darauf, dass Führungskräfte in der Karriereberatung wirklich nicht so anders sind. Um Ihnen einen eigenen Eindruck zu ermöglichen, stelle ich nach einigen allgemeinen Überlegungen im Folgenden hauptsächlich Fallstudien vor.

### **Die Katze beißt sich in den Schwanz**

Die Lösungen und die Unterstützung, die sich Führungskräfte bei einem Karrierecoaching erwarten, sind denen von „Nicht-Führungskräften“ ähnlich. Die Unterschiede scheinen mir, wenn überhaupt, in den Herausforderungen zu liegen, vor denen Führungskräfte stehen. So ist, zum Beispiel, das Netzwerken mit dem Ziel der beruflichen Neuorientierung für eine Führungskraft, die sich noch in ungekündigter Position befindet, schwieriger als für einen Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung. Gerade, wenn die Führungskraft eine Aufgabe bekleidet, für die es ein ganz spezifisches Anforderungsprofil gibt, birgt dies einige Schwierigkeiten: Die Mitglieder der Führungsebenen in diesem Bereich kennen sich durch die verschiedensten Gremien, Konferenzen, etc. und die Buschtrommel kann schnell dazu führen, dass ein Wunsch nach Veränderung der Position schneller bekannt wird, als der Führungskraft lieb ist. Zudem ist die Auswahl an geeigneten neuen Positionen für Führungskräfte geringer als für Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung. Umso wesentlicher wäre wahrscheinlich das Netzwerken, was wieder durch die oben genannten Umstände erschwert wird. Ich habe schon häufig Führungskraft gecoacht, die schon recht lange dieser Katze zusahen, wie sie sich in den Schwanz beißt.

### **Klare Karriereplanung**

Große Unternehmen werben schon meist im Vorstellungsgespräch Bewerbern gegenüber mit den Entwicklungsmöglichkeiten, die sich engagierten Mitarbeitern in diesem Unternehmen bieten. Inzwischen gibt es auch in vielen Unternehmen vorgezeichnete Laufbahnen, die entweder in die Richtung der Übernahme von immer größerer Führungsverantwortung oder auf eine Spezialistenlaufbahn zielen. Fachkräften in der Spezialistenlaufbahn wird die Teilnahme an Fortbildungen, Konferenzen zur fachlichen Weiterentwicklung ermöglicht. Im Führungskräftebereich werden eher Coaching und auch Führungskräfteentwicklungsprogramme dazu eingesetzt, diesen

strukturierten Entwicklungsprozess zu begleiten und den Führungskräften auf jeder Ebene die besten Möglichkeiten zu geben, sich zu entwickeln.

Wenn eine Führungskraft von derlei Entwicklungsprogrammen profitiert, kann sie eine hohe Erwartung an die Berechenbarkeit und Struktur ihrer beruflichen Laufbahn entwickeln und fällt vielleicht in ein tiefes Loch, wenn die Karriereplanung nicht so funktioniert, wie erhofft. Neben der Enttäuschung, nicht den erwünschten nächsten Karriereschritt gegangen zu sein, empfinden einige meiner Klienten zusätzlich eine Kränkung der Organisation, quasi als habe diese ein Versprechen gebrochen. Auch hier kann sich die Katze wieder in den Schwanz beißen. Die gefühlte Kränkung kann zu Resignation und im schlimmsten Fall zu Zynismus führen: „Hier erkennen sie noch nicht mal Qualität wenn sie ihnen auf die Nase gebunden wird, jetzt mache ich mal gar nichts mehr!“ Diese Haltung führt dann vielleicht dazu, dass die Entscheider in der Organisation das Potenzial dieser Führungskraft nicht mehr wahrnehmen können, was wiederum dazu führt, dass die Führungskraft auch bei der nächsten Beförderungsrunde unberücksichtigt bleibt. Natürlich ist jeder, Führungskraft oder nicht, erst einmal enttäuscht, wenn er oder sie nicht berücksichtigt wurde. Der Unterschied, den ich wahrnehme, beruht eher auf der Enttäuschung der (gerechtfertigten oder ungerechtfertigten ) Erwartung einer durch die Organisation garantierten stringenten Karriere.

## Einbindung der Organisation

Wenn Führungskräfte ein Karrierecoaching erhalten, so ist meist auch die Organisation, für die sie arbeiten, in diesen Prozess mit eingebunden. Entweder ist das Coaching Teil des strukturierten Führungskräfteentwicklungsprogramms, oder es wird von der Personalabteilung im Bedarfsfall eingesetzt. Für den Coach bedeutet das, dass er oder sie in der Auftragsklärungsphase nicht nur mit dem Klienten, sondern auch mit anderen Beteiligten in Kontakt tritt. In meiner Erfahrung ist es entweder die Personalabteilung oder der oder die direkte Vorgesetzte des Klienten, der oder die mit mir einen ersten Termin wahrnimmt. In diesem Termin wird geklärt, was sich die Organisation an Unterstützung für den Klienten oder die Klientin wünscht, Vertraulichkeitsregelungen (dass selbstverständlich nichts, was im Coaching besprochen wird, ohne Erlaubnis des Klienten an irgendjemand weiter getragen wird) und Grenzen des Coachingauftrags (z.B. ob es Teil des Coachings sein darf, dass sich der Klient oder die Klientin außerhalb der Organisation umsieht) werden besprochen.

Ich versuche auch immer zu erfahren, was die Organisation an den Klienten oder der Klientin schätzt, wo sie die Stärken des Klienten oder der Klientin sieht. Die besten Coachingvoraussetzungen sind gegeben, wenn sowohl Klient oder Klientin als auch die Organisation das Coaching als Anerkennung und Wertschätzung des Klienten oder der Klientin wahrnehmen kann. Gerade in Fällen, wo es nicht zu einer erwarteten Beförderung kam, besteht die Gefahr, dass der Klient oder die Klientin das Coaching als Maßnahme zur Behebung von Defiziten sieht, die die Organisation am Klienten oder an der Klientin wahrnimmt. Selbst wenn diese Defizite durch die Organisation tatsächlich wahrgenommen werden (z.B. die Führungskraft übernimmt alles selbst und hat Schwierigkeiten zu delegieren) ist es immer besser, wenn alle Seiten die Grundwertschätzung, die darin liegt, dass einem Menschen eine Chance gegeben wird, sehen können. Also nicht: „Du bist falsch, du kannst nicht delegieren, deswegen befördern wir dich nicht. Repariert das, sonst wird nichts daraus!“ Sondern: „Du bist hier richtig, wir schätzen deiner Arbeit und möchten dich in deinem nächsten Entwicklungsschritt gerne unterstützen und auch Geld dafür ausgeben, damit du dich entwickeln kannst.“

## Abstieg – Umstieg – Aufstieg?

Abstieg, Umstieg oder Aufstieg einer Führungskraft sind die häufigsten Anlässe für Karriereentwicklungscoachings bei Führungskräften. Im Folgenden möchte ich anhand von Fallbeispielen einen Einblick in meine Arbeit als lösungsfokussierter Coach geben. Es handelt sich hier um meine Beobachtungen und Beschreibungen dessen, was in meiner Erfahrung gut funktioniert hat. Ich erhebe keinerlei Anspruch auf Vollständigkeit und alle Fehler sind selbstverständlich nur meine. Alle Fallbeispiele sind anonymisiert, die Namen und Industrien sind so verändert worden, dass die Klienten nicht mehr erkennbar sind.

### Aufstieg

„Wo ist das Problem?“ könnten sie sich fragen, wenn es darum geht, dass eine Führungskraft in der Organisation aufsteigt. Und sie hätten recht! Ein Problem ist es tatsächlich meist nicht. Es geht in diesen Coachings meistens nicht darum, dass irgendwo ein Problem entstanden ist, sondern darum, dass die Führungskraft einen möglichst guten Start hingelegt und ihre Stärken und Ressourcen zielgerichtet einsetzt.

Manchmal werden Karrierecoachings auch vor dem nächsten Karriereschritt eingesetzt. Die Organisation hat eine Führungskraft mit großem Potenzial identifiziert und möchte ihn oder sie dabei unterstützen, in absehbarer Zeit den nächsten Karriereschritt in Angriff zu nehmen. Die Zeit vor diesem Karriereschritt soll dafür genutzt werden, sich optimal vorzubereiten.

In beiden Fällen ist der Fokus des Coachings darauf, dass der Klient oder die Klientin Zeit bekommt, sich gemeinsam mit dem Coach Gedanken über die Kriterien des Gelingens und über die eigenen Ressourcen zu machen. Die meisten Klienten schätzen es sehr, wenn sie in dieser Phase von einem externen Coach, der oder die in die Politik der Organisation nicht involviert ist, unterstützt werden. Führungskräfte müssen in diesen Phasen häufig mit Geheimnissen und Gerüchten leben. Vielleicht wissen Sie schon, dass sie für die nächst höhere Positionen vorgesehen sind, es wurde aber der Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen noch nicht kommuniziert. Vielleicht weiß die Personalabteilung und die Vorgesetzten schon, dass die nächst höhere Position frei wird, dies ist aber, um keine Unruhe zu verursachen, noch nicht unternehmensweit kommuniziert worden. Allein die Tatsache, dass ein Coach diese Sachverhalte vertraulich behandelt und der Klient oder die Klientin hier einen Rahmen hat, geschützt über die nächsten Schritte nachdenken zu können, ohne darüber nachdenken zu müssen, wer schon wie viel weiß, ist für den Klienten oder die Klientin viel wert. So ähnlich war es auch im Fall von Frau Martinson:

### ***Fall: Frau Martinson ist im Gespräch dafür, eine große Business-Unit zu übernehmen***

*Frau Martinson leitet eine kleine Geschäftseinheit, eine Business-Unit im Vertrieb einer Marke eines internationalen Konzerns im Bereich der Lebensmittelherstellung. Sie ist zuständig für das Land Österreich und berichtet an den Business-Unit Leiter DACH (Deutschland, Österreich, Schweiz) Im Moment berichten an sie drei Teamleiterinnen, die jeweils kleine Teams von 3-4 Personen führen. Frau Martinson wird als dynamische, lebendige und einfühlsame Führungskraft geschätzt. Sie hat die ihr gesteckten Ziele gemeinsam mit ihrem Team immer erreicht, an vielen internationalen Projekten mitgewirkt und sich ein gutes Netzwerk innerhalb der Organisation aufgebaut. Sie ist als Quereinsteigerin in den Vertrieb des Unternehmens gelangt und hat sich dort in den letzten acht Jahren stetig weiter entwickelt. Ursprünglich kommt sie aus einer anderen Branche.*

*Frau Martinson ist Mitte 30, hat zwei Kinder. Ihr Mann ist gerade für das zweite Kind in Elternzeit. Durch die Elternzeit konnte Frau Martinsons Mann immer mit ihr mit an ihren jeweiligen Einsatzort umziehen. Das ältere der beiden Kinder kommt im Sommer in die Schule, so dass sich die Familie nun nach einem permanenteren Wohnsitz umschauen möchte.*

*Als sie hört, dass der Business-Unit Leiter ihrer Heimatregion, Großbritannien und Irland, eine Position auf der übergeordneten Ebene übernehmen wird, zögert sie nicht länger und geht ins Gespräch mit der zuständigen Personalabteilung. Frau Martinson gilt ohnehin aufgrund ihrer guten Führungsqualitäten und hohen Zielerreichung als „High-Potential“, so dass ihre Gesprächspartnerin in der Personalabteilung ihr gute Chancen ausrechnet. Für den Auswahlprozess und die ersten 100 Tage im potentiell neuen Job wird ihr von der Personalabteilung ein Coach zur Verfügung gestellt und so hatte ich das Glück, diese wundervolle Klientin kennen zu lernen. Wie man sicher gut verstehen kann, war sie hoch motiviert, alles zu tun, das Unternehmen davon zu überzeugen, dass Sie die richtige ist.*

### Auftragsklärung

In der Auftragsklärung mit der Personalabteilung erfuhr ich die Aufgabenstellung und die Basisdaten von Frau Martinson. Ich erfragte und erfuhr, was die Organisationen an Frau Martinson schätzt und fand einiges über den internen Bewerbungsprozess heraus. Die Personalabteilung war hauptsächlich daran interessiert, dass Frau Martinson und ich gut zusammenarbeiten, und dass ich als Coach ihr in dem Maße zur Verfügung stehe, wie es für sie nützlich ist.

### Kennenlernen

Frau Martinson und ich verbrachten die erste Sitzung unsere Zusammenarbeit damit, uns gegenseitig kennen zu lernen. Als strukturierte Führungskraft hatte Frau Martin von mir vorab Ihren Lebenslauf geschickt. Ich stellte mich kurz vor und wir besprachen dann sehr ausführlich ihren Werdegang und ihre Erfolge in den einzelnen Positionen, die sie innehatte.

Meine Lehrerin Insoo Kim Berg, eine der Begründerin des lösungsfokussierten Ansatzes, sagte immer: „Nimm einen Menschen immer zuerst in seinen Ressourcen wahr.“ Ich habe die Erfahrung gemacht, dass das gemeinsame Erforschen der Folge und Stärken eines Klienten gleich am Anfang sehr nützlich sein kann, wenn es sich um einen längeren Coachingprozess handelt. Im Verlauf unserer Sitzungen wusste ich so etwas Bescheid über das, was Frau Martinson schon alles bewältigt hatte. In Phasen, in denen ihre Zuversicht nachließ, konnte ich dann z.B. gut fragen: „Sie hatten mir doch von ... erzählt und wie sie es damals geschafft haben, in einem schwierigen Markt ein Produkt nach vorne zu bringen -- wie könnten Sie auf diese Erfahrung hier zurückgreifen?“

### Zielklärung

Für den lösungsfokussierten Ansatz vielleicht etwas untypisch widmeten wir uns erst dann einer genauen Zielklärung. Woran würde Frau Martinson merken, dass ich der Coachingprozess für sie gelohnt hat? Natürlich war ihre erste Antwort: „Ich bin in London, leite zufrieden die Business-Unit und meine Kinder gehen dort zur Schule.“ Wir schmunzelten beide. Auf die Frage: „Woran merken Sie, dass der Auswahlprozess für Sie optimal läuft?“ konnte sie weitere hilfreiche Ziele für unseren Coachingprozess entwickeln: Sie wollte gelassen, strukturiert und zuversichtlich sein und das gute Gefühl haben, alles getan zu haben, um diese Stelle auch zu bekommen. Sie würde während des ganzen Prozesses ruhig schlafen, würde weiterhin ihre jetzige Team mit gleichem Engagement führen und ihrer Familie für ihren Mann und ihre Kinder da sein können, ohne ständig über die neuesten Entwicklungen nachdenken zu müssen.

In vielen Karrierecoachings, wo das Ziel am Anfang sehr eng scheint: „Ich will diese Stelle bekommen!“ finde ich es hilfreich, auch zu erforschen, wie der Weg zu diesem Ziel hin gut gegangen werden kann. Wenn die sich nur auf die nächste Position verengt bleibt, besteht die Gefahr, dass, wenn es dann nicht klappt, die Bewerbungszeit und –mühe als verloren erlebt wird. Wenn aber von Anfang an in Betracht steht, dass auch der Prozess an sich einen Wert hat, führt das im Anschluss unabhängig vom Ausgang zu mehr Zufriedenheit.

In der Zielsetzungsphase fragte ich dann auch noch, was Frau Martinson als Gewinn aus dem Coachingprozess unabhängig vom Ausgang für sich erwartet. Für Sie war es Klarheit über die eigenen Stärken und Entwicklungspotenziale zu gewinnen, ihr eigenes Profil noch zu schärfen und so auch besser als „Verkäuferin in eigener Sache“ agieren zu können.

### Ressourcenklärung

Nach der Zielklärung ging es hauptsächlich um zwei Fragen: „Welche Fähigkeiten brauchen Sie für die neue Position?“ und „Wie können Sie diese Fähigkeiten im Bewerbungsprozess zeigen?“

Das lösungsfokussierte Werkzeug der Skalierung eignet sich sehr gut in dieser Phase. Ich male mit meinen Klienten meist eine Art Skalenrad, wo außen die wesentlichen Auswahlkriterien für die gewünschte Position stehen. In der Mitte steht eine 0 für „Darüber weiß ich noch nichts“ und außen eine 10 für „Hier steht meine Qualifikation außer Frage“. Die Klienten schätzen sich selbst ein, irgendwo zwischen 0 und 10, und wir überlegen, was schon alles da ist, und woran die Organisation im Bewerbungsprozess oder auch sonst merken könnte, dass die Klienten oder der Klient einen Schritt in Richtung 10 gegangen ist.

Dieses Skalenrad kann dann auch ein guter Wegweiser für die nächsten Coachingsitzungen sein. Jede Sitzung kann sich mit einem oder mehr dieser Punkte befassen.

### Vorbereiten und Üben

Natürlich befasste sich das Coaching von Frau Martinson auch mit den ganz konkreten Anforderungen des Bewerbungsprozesses. Wir bereiteten die Bewerbungsgespräche genau vor. Von der Personalabteilung wusste ich, dass die Bewerbungsgespräche sehr konkret abliefen. Den Kandidaten werden Herausforderungen aus dem Bereich der neuen Position geschildert und sie werden dann gebeten, einen Erfolg aus ihrem Leben zu erzählen, bei dem sie eine ähnliche Situation schon einmal bewältigt haben. Frau Martinson und ich sammelten alle relevanten Geschichten. Sie erzählte sie mir, ich gab Feedback zu meinem Eindruck, sie erzählte sie noch einmal usw. Diese Sitzungen waren wundervoll bestärkend, da sich herausstellte, dass tatsächlich viele der Herausforderungen in der neuen Position von Frau Martinson schon einmal bewältigt worden waren.

Ein Punkt blieb noch etwas „fraglich“ -- das Unternehmen setzte zur Personalauswahl auch einen Intelligenztest ein. Vielleicht aufgrund ihres Quereinstiegs und weil sie in der Schule nie besonders gut gewesen war, hatte Frau Martinson hier die größten Bedenken, nicht gut abzuschneiden. „Das kann ich nicht gut!“ – „Noch nicht,“ sagte ich etwas verschmitzt. Frau Martinson hatte nicht den Eindruck, dass man so etwas üben kann. Ich lud sie ein, es auszuprobieren. Und tatsächlich fanden wir einige Aufgaben zum räumlichen Vorstellungsvermögen, die sie besonders fürchtete, im Internet und sie merkte, dass sie durchaus auch eine Übungskomponente in der Leistung gibt und wurde zuversichtlicher. Ob nun aufgrund der Zuversicht oder aufgrund der Übung -- sie schloss im tatsächlichen Test als eine der besten auf dieser Stufe in ihrem Unternehmen ab.

Vielleicht erscheint dem ein oder anderen Coach diese Phase von Führungskräftekarrierecoaching etwas hemdsärmelig und eher wie ein Training als ein Coaching. Meiner Erfahrung nach haben aber Führungskräfte wenig Gelegenheit, einfach frei etwas auszuprobieren, nochmal zu probieren und aus den Versuchen zu lernen. Das Feedback war stets, dass diese konkrete Vorbereitung als äußerst nützlich empfunden wurde.

### Die ersten 100 Tage

Frau Martinson bekam tatsächlich die Position in London. Die Personalabteilung hatte die Weisheit, Frau Martinson auch in den ersten 100 Tagen als Business-Unit Leiterin für Großbritannien und Irland einen Coach zur Seite zu stellen und ich hatte das Glück, dass sie mich auswählte. Wir arbeiteten in jeder Sitzung an Lösungen für anfallende Probleme. Nach den 100 Tagen saß Frau Martinson fest im Sattel und wir verabschiedeten uns voneinander und dem Coaching Prozess.

Eine Begleitung von Führungskräften nicht nur in der Auswahlphase sondern auch danach macht sehr viel Sinn. So kann die Organisation sicherstellen, dass sie alles getan hat, um ihre Investition in den Auswahlprozess und die Entwicklung der neuen Führungskraft Frucht bringen zu lassen. Sie schafft damit die Bedingungen für den Erfolg. Als Coach ist man hier eine Mischung aus Coach, Begleiter und „Soundingboard“ oder Sparringspartner.

### Umstieg

In Zeiten von sich schnell verändernden Märkten ist es für Unternehmen wichtig, schnell zu reagieren und sich mit ihrer Strategie und ihren Strukturen an die neuen Gegebenheiten optimal anzupassen. Das zieht nach sich, dass auch Führungskräfte und Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen flexibel eingesetzt werden. Die Arbeit ist zunehmend wie Projektarbeit organisiert, und wenn ein Projekt zu Ende geht, müssen sich Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sowie Führungskräfte flexibel neuen Themen im Unternehmen zuwenden.

Die Personalabteilung befindet sich in einer Zwickmühle: Einerseits möchte sie die besten Talent an das Unternehmen binden, andererseits muss auch die Flexibilität gewährleistet bleiben. So kommt es immer wieder zu Situationen, wo das Unternehmen wichtige, kompetente Führungskräfte erhalten möchte, aber konkret noch keine Aufgabe für sie hat. Ich durfte in den letzten Jahren einige Führungskräfte in solch einer Situation coachen. Im Anschluss finden Sie ein, wie ich finde, gelungenes Beispiel.

### **Fall: Frau Meiers Projekt geht zu Ende: Ihr steht das ganze Unternehmen offen**

*Frau Meier war kurzfristig als Projektleiterin in der Softwareentwicklung eines großen IT-Unternehmens eingesprungen, als der vorherige Projektleiter an einem Burn-Out erkrankt war. Eigentlich sollte ihr Vertrag mit dem erfolgreichen Projektabschluss beendet werden. Frau Meier hatte sich aber als Projektleiterin in einer Art bewährt, dass die Unternehmensleitung und auch die Personalabteilung sie unbedingt im Unternehmen halten wollten. Leider war das Projekt, das Frau Meier geleitet hatte, eines der letzten seiner Art. Man konnte sie also nicht einfach auf ein anderes Projekt der gleichen Art setzen und darauf hoffen, dass sie diesen Erfolg wiederholt.*

*Die Personalabteilung und auch die Unternehmensleitung wollten Frau Meier die Gelegenheit geben, durch ein Coaching herauszufinden, wo sie dem Unternehmen mit ihren Fähigkeiten und Erfahrungen am nützlichsten sein könnte und auch zu überlegen, auf welche Art von Position sie am meisten Lust hat.*

*Für Frau Meier und mich als Coach war das natürlich eine sehr luxuriöse Situation. Aber wie man so schön sagt: „Wer für alles offen ist, kann nicht ganz dicht sein.“ Die Schwierigkeit dieser luxuriösen Situation bestand darin, dass eben viel möglich war und die Einzigartigkeit dieser Chance es quasi gebot, sie bestmöglich zu nutzen.*

### **Standortanalyse / Profilerstellung**

Auch in diesem Fall war der erste Schritt zunächst ein Blick auf die Ressourcen. Was in der klassischen Karriereberatung „Standortanalyse“ oder „Profilerstellung“ heißt, wird lösungsfokussiert zu einer Betrachtung der Erfolge des bisherigen beruflichen Werdegangs. Wenn es sich um eine klassische Karrierebehandlung handelt, ist das Ziel dieses Schritts sowohl, dass sich der Klient oder die Klientin bewusst wird, über welche Stärken er oder sie verfügt als auch, dass der Klient oder die Klientin in die Lage versetzt wird über ihre Erfolge späteren interessierten Unternehmen zu berichten. Der zweite Aspekt war bei Frau Meier nicht unbedingt zentral. In unserer Sitzung zum Thema Standortanalyse ging es dann auch hauptsächlich darum, welche Erfolge Frau Meier in den bisherigen Stationen ihrer Karriere erzielt hatte und was ihr an den einzelnen Stationen besonders Spaß gemacht hatte.

Hier ein kleines Beispiel unserer Unterhaltung:

*Coach: Sie schreiben hier in ihrem Lebenslauf, dass Sie von 2005-2006 ein Outsourcingprojekt nach Indien geleitet haben. Welches war denn der herausragende Erfolg dieses Projekts für das Unternehmen?*

*Frau Meier: Das ist schwer zu sagen. Es war eine ziemlich schwierige Situation und ob es wirklich so erfolgreich war, weiß ich gar nicht. Zum Ende des Projekts hatten wir die Aufgaben, die wir an die Inder übergeben sollten, übergeben und wir hatten auch die meisten Kommunikationsschwierigkeiten bewältigt. Natürlich war das nicht einfach, denn in Indien gab es eine hohe Fluktuation der Mitarbeiter und wir mussten immer wieder dafür sorgen, dass die neuen Leute auch eingearbeitet wurden.*

*Coach: Wenn ich die Mitarbeiter der indischen Firma fragen würde, was sie persönlich dazu beigetragen haben, dass es letztendlich funktioniert hat, was würden Sie sagen?*

*Frau Meier: Ich glaube, ich hatte zu den Indern am Ende einen ziemlich guten Draht und wir hatten auch gute professionelle Beziehungen aufgebaut. Es ist ja tatsächlich eine andere Kultur. Ich war häufig in Bangalore -- ich glaube, die Vorgesetzten dort hatten das Gefühl, dass ich wirklich versuche, ihre Situation zu verstehen. Man kann ja nicht einfach als Europäerin da hinüberwalzen und Befehle erteilen. Ich glaube, meine Kontakte dort würden sagen, dass ich es geschafft habe, ein gemeinsames Team mit ihnen zu bilden und gemeinsam Probleme zu lösen.*

*Coach: und wie haben sie das geschafft?*

In der Standortanalyse ging es ganz detailliert und konkret um die Erfolgsgeschichten von Frau Meier. Bei einigen dieser Geschichten leuchteten ihre Augen und es war sehr sichtbar, dass sie so etwas noch einmal erleben möchte. Bei anderen Geschichten war es klar, dass letzten Endes etwas Gutes herausgekommen war, dass der Prozess für Frau Meier aber so nervig war, dass sie so etwas Ähnliches nicht noch einmal in ihrem Leben bewältigen wollte.

Wir sammelten aus jeder Geschichte die Faktoren heraus, die eine Aussage über das, was Frau Meier besonders gut kann und das, was Frau Meier besonders viel Spaß macht und Zufriedenheit bringt, ermöglichten.

### „Marktanalyse“

Wenn man weiß, was man gut kann und worauf man Lust hat, weiß man immer noch nicht, wo so etwas im Unternehmen gebraucht wird. Dadurch, dass Frau Meier noch nicht lange in dem Unternehmen tätig war, kannte sie auch noch nicht alle Abteilungen und alle Möglichkeiten, ihre Fähigkeiten im Unternehmen einzusetzen.

Gemeinsam mit der Personalabteilung erstellten wir einen Plan der Erfolg versprechenden Abteilungen. Frau Meier und ich entwickelten einen Interviewplan mit Fragen für die Vorgesetzten dieser Abteilungen, der ein möglichst offenes Gespräch herstellen sollte, in dem beide Seiten ein gutes Gefühl für Frau Meier auf der einen Seite und für die Aufgaben in der Abteilung andererseits bekommen konnten. Bei den beiden Abteilungen, für die sich Frau Meier besonders interessierte, und die auch an Frau Meier Interesse hatten, konnte sie dann jeweils eine Woche „Probearbeiten“. In unserem Coaching hatten wir vor dem „Probearbeiten“ Kriterien herausgefiltert, und überlegt, woran Frau Meiers merkt, dass diese Abteilung für Sie die richtige ist.

### Neue Stelle

Bei einer der beiden Abteilungen wurde durch das „Probearbeiten“ klar, dass die zur Verfügung stehenden Positionen wesentlich fachlich geprägter waren, als sich Frau Meier das vorgestellt hatte. In der anderen Abteilung passte alles und Frau Meier fing dort an.

Diese Coachingprozess erstreckte sich über ca. 10 Stunden und war sehr. Wenn ich mir überlege, wie viel es kostet, eine so gute Mitarbeiterin wie Frau Meier zu identifizieren und einzuarbeiten und wie viel es kostet, wenn man eine so wertvolle Mitarbeiterin aufgrund von mangelnder Passung auf die Position verliert, dann ist für ein Unternehmen so eine Unterstützung wirklich gut investiertes Geld.

### Abstieg

Die Flexibilität, die von Mitarbeitern und Mitarbeitern sowie Führungskräften in Reorganisationssituationen gefordert wird, hat nicht nur positive Seiten. Jeder, der in der heutigen Unternehmenswirklichkeit coacht, hat auch schon Teile der dunklen Seite solcher Prozesse erlebt. Zum Beispiel werden Unternehmen gekauft, zusammen gelegt, im schlimmsten Falle quasi „ausgeschlachtet“. Auf dem Altar des Shareholdervalues wird die Sinnhaftigkeit der Arbeit und das menschliche Miteinander geopfert. Glücksritter auf Vorstandsebene „schmücken die Braut“, richten das Unternehmen an von externen Beratern definierten Kennzahlen aus, unabhängig davon, ob das im jeweiligen Fall auch Sinn macht. Sie merken, ich könnte hier einige Geschichten erzählen.

Leider wird in solchen Situationen Coaching nicht mehr unbedingt dazu eingesetzt, eine gute Führungskraft besser zu machen, sondern Coaching wird als das letzte Mittel gesehen, bevor man jemanden nahelegt, sich eine neue Stelle zu suchen. Die Herangehensweise ist oft defizitorientiert -- und das bringt für das Coachingverhältnis natürlich Schwierigkeiten mit sich.

Im Folgenden beschreibe ich einen Fall aus einer solchen Situation. Sie könnten sich vielleicht fragen, warum ich solche Klienten annehme, wo ich doch offensichtlich eine ganz andere, ressourcen- und lösungsfokussierte der Welt habe. Vielleicht bin ich hier etwas zu optimistisch, aber ich glaube, dass in jeder Krise auch eine Chance liegt. Meine Erfahrung ist, dass nach der Überwindung der

anfänglichen Schwierigkeiten, Coaching gerade auch in solch schwierigen Situationen Sinn machen kann.

Als Coach bekomme ich in solchen Fällen den Auftrag häufig von der Personalabteilung. Die Stelle des potentiellen Coachees ist durch eine Restrukturierung weggefallen oder sie hat sich so verändert, dass Zweifel bestehen, dass die Fähigkeiten des potentiellen Coachees für sie ausreichen. Das Coaching soll entweder dazu dienen, die Fähigkeiten aufzubauen oder eine andere Position zu finden.

Die potentiellen Coachees haben häufig das Gefühl, dass sie das Coaching annehmen müssen, weil es nicht anzunehmen das völlig falsche Signal senden würde. Im ersten Coaching sitzt einem dann kein begeisterter und enthusiastischer Klient gegenüber, sondern ein abwartender, vielleicht den Coach kritisch beäugender. „Das mache ich halt jetzt auch noch!“ scheint häufig die Haltung zu sein. Der Knackpunkt für solche Prozesse ist aus meiner Erfahrung dafür zu sorgen, dass es zu einer guten Kooperation zwischen allen Beteiligten kommen kann: zwischen mir und dem Klienten, zwischen dem Klienten und der Personalabteilung, zwischen dem Klienten und seinem Vorgesetzten und zwischen der Personalabteilung, dem Vorgesetzten und mir. Sie sehen, als Coach sitze ich hier zwischen allen Stühlen, aber klar auf der Seite des Klienten. Ihnen soll schließlich der Wiederaufbau dieser Kooperation helfen.

### ***Fall: Herr Grünwald passt aufgrund einer Restrukturierung nicht mehr auf seine Stelle***

*Herr Grünwald war Produktionsleiter in einem Werk eines pharmazeutischen Unternehmens. Das Unternehmen war von einem anderen Unternehmen gekauft worden und im Rahmen der Zusammenlegung beider Unternehmen hatte es viele strukturelle Änderungen gegeben. Berater hatten neue Kennzahlen und Ziele für das Werk von Herrn Grünwald bekannt gegeben. Er war angehalten „schlanker“ zu produzieren. Er sollte sich Lösungen für eine neue Struktur seines Werks überlegen und vor allem darauf achten, die besten Leute zu halten und für die „Low-Performer“ „Lösungen finden“. Grundsätzlich war Herr Grünwald dazu bereit, Prozesse zu verschlanken und die Abläufe auf und Ähnlichkeiten und Verschwendung zu überprüfen. Er hatte aber Zweifel daran, ob seine Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in der Lage sind, mitzuhalten. Zudem glaubt er nicht, dass es auf dem Markt für die Gehälter, die das Unternehmen in der Lage war zu bezahlen, besserer Leute gibt. Herr Grünwald versuchte die neuen Vorgaben umzusetzen, seinem Vorgesetzten, Herrn Bauer, ging das aber alles viel zu langsam. Herr Grünwald war aus seiner Sicht negativ und ein „Reichsbedenkenträger“. Herr Bauer sprach mit der Personalabteilung, um für Herrn Grünwald -- quasi als letzte Chance -- ein Coaching zu organisieren, dass ihn entweder dazu befähigen sollte, die Vorgaben schneller umzusetzen oder ihm dabei helfen sollte, im Konzern eine angemessene Position „mit weniger Change-Verantwortung“ zu finden.*

### **Trauer und Ärger bewältigen – „Geschickte Klienten“**

In der ersten Sitzung mit Herrn Grünwald stand er dem Coaching Prozess sehr skeptisch gegenüber. Ich hatte das Gefühl, dass er mich quasi als verlängerten Arm von Herrn Bauer oder der Personalabteilung wahrnimmt. Wie häufig in Fällen, wo der Klient nicht aus eigenem Antrieb ein Coaching sucht, also geschickt worden ist, ging es erstmal darum, zwischen Herrn Grünwald und mir eine Arbeitsbeziehung zu schaffen, die in zuversichtlich macht, dass es Sinn macht sich auf ein Coachingprozess einzulassen.

Meiner Erfahrung nach macht es Sinn, hier sehr offen zu sein. Ich spreche die Situation so an, wie ich sie wahrnehme, z.B.: „Dieses Coaching war ja nicht Ihre Idee -- wie sollten wir Ihrer Meinung nach

zusammenarbeiten, damit hier wider Erwarten etwas für sie sehr Nützliches herauskommen kann?“ Das führt dann zu einem Gespräch über die Bedingungen, die der hier braucht, um sich einlassen zu können, z.B. die Zusicherung der Vertraulichkeit, die Sicherheit, dass es wirklich um seine Themen gehen wird, das Gefühl, dass Coach und Klient gemeinsam auf einer Seite stehen.

Als empathischer Coach kann ich die Gefühle von Enttäuschung und Ärger meines Klienten über die Situation, wie sie in der Organisation entstanden ist, gut verstehen. Nachdem Herr Grünwald Vertrauen zu mir gefasst hatte, gab es immer wieder Sequenzen in unserem Coachinggesprächen, in denen er sich über Herrn Bauer, die Reorganisation und überhaupt über das Unternehmen beschwerte. Lösungsfokussierte Fragen haben sich hier als sehr hilfreich erwiesen: „Was möchten Sie denn stattdessen? Woran würden Sie merken, dass es besser wird? Wer würde es noch merken? Woran? Was würden Sie dann anders machen?“ usw.

Ich versuche es auch zu vermeiden, in die Falle zu treten, nicht gleichsam mit dem Klienten gegen die Organisation zu solidarisieren. Ich widerspreche dem Klienten nicht in seinen Wahrnehmungen -- er nimmt die Welt so wahr, wie er sie wahrnimmt und das aus gutem Grund. Ich behalte aber auch meine Sicht, nämlich dass es für alle Beteiligten wahrscheinlich am sinnvollsten ist, wenn eine gute Kooperation wiederhergestellt werden kann.

### Standortanalyse

Herr Grünwald entschied sich für eine doppelte Strategie im Coaching. Auf der einen Seite wollte er sich auf einen möglichen Wechsel vorbereiten, und auf der anderen Seite wollte er alles versuchen, um Herrn Bauer davon zu überzeugen, dass er doch der richtige Mann für die Stelle ist. Beides konnten wir gut miteinander verbinden, in dem Herr Grünwald es nicht als Alternative sah. Wenn er in seinem jetzigen Job das Beste geben würde, wäre es auch für einen möglichen Stellenwechsel von Vorteil. Er würde so nicht als Verlierer aus der Situation heraus gehen, sondern quasi erhobenen Hauptes und im Bewusstsein seiner Stärken.

In vielen solchen Situationen macht es Sinn, sich zu reflektieren, wie sich vordergründig ausschließende Ziele miteinander verbinden lassen. Das macht den Coachingprozess viel einfacher und stiftet mehr Sinn und Struktur für den Klienten.

Die anschließende Standortanalyse war für Herrn Grünwald auch für beide Themen nützlich. Durch die Reflektion seiner Erfolge in seiner bisherigen Laufbahn merkte er einerseits, was er seinem jetzigen Job zu bieten hatte und andererseits auf welche Stärken er bauen konnte, wenn es um einen neuen Bewerbungsprozess geht.

### Strategieberatung und Entwicklung von Taktiken zum Selbstmarketing

Die Reflektion seiner Erfolge war für Herrn Grünwald auch in anderer Hinsicht sehr nützlich. Ich hatte häufig gefragt: „Wer hat diesen Erfolg gemerkt, und woran?“ eigentlich, mit dem Ziel, nicht nur über abstrakte Stärken zu sprechen, sondern genaue Beschreibungen dessen zu erhalten, was Herr Grünwald zu seinen Erfolgen beigetragen hat. Gerade in Bezug auf seine jetzige Stelle führte diese Frage bei Herrn Grünwald aber auch zu der Erkenntnis, dass er sehr viele Erfolge im stillen Kämmerlein gefeiert hatte. Niemand hatte mitbekommen, was er eigentlich geleistet hatte. Sie können sich vorstellen, dass die Frage: „Woran würde Herr Bauer merken, dass sie in diesem Projekt wirklich erfolgreich etwas beigetragen haben?“ sehr fruchtbar war. Trotz seiner zurückhaltenden Art entwickelte Herr Grünwald im Coaching zu ihm passende, sinnvolle Aktionen zur Stärkung seines „Selbstmarketings“.

## **Abschluss: Sind Führungskräfte wirklich anders? Antwort: nicht wirklich.**

Sie haben es vielleicht durch die kurzen Fallbeschreibungen gemerkt: Führungskräfte sind nicht anders. Wenn etwas anders ist, dann ist die Komplexität der Situation, in der sie stecken. Meines Erachtens sollte ein Coach versuchen zu aller erst dem Klienten aber auch immer der Situation in der Organisation und den Besonderheiten der Rolle einer Führungskraft gerecht zu werden. Hierbei kann ein lösungsfokussierte Blick, lösungsfokussierte Fragen, die zum Perspektivwechsel einladen sehr hilfreich sein. Und selbstverständlich ist auch die in diesem Buch beschriebene systemische Beratung gerade aus diesem Grund besonders geeignet für das Karriere Coaching von Führungskräften.