

Executive Coaching

Managementkompetenz maßgeschneidert entwickeln

Coaching ist ein Beratungsansatz zur Unterstützung bei der Bewältigung von Führungs- und Kooperationsproblemen und zur Entwicklung der Persönlichkeit. Auf der Executive-Ebene bietet sich Coaching auch als Konzept zur Professionalisierung in der strategischen Führung an. Der Beitrag umreißt dieses Konzept und zeigt Ihnen, worauf Sie bei der Auswahl des Coachs besonders achten sollten.

Coaching für Führungskräfte hat Hochkonjunktur. Der Trend zur Individualisierung im Personalmanagement ist in der Personalentwicklung unübersehbar. Gerade auf den obersten Führungsebenen besteht großer Bedarf an einer maßgeschneiderten Entwicklung in fach- und führungsbezogenen Fragen. Topmanager aus aller Welt pilgern in Heerscharen zu den Topberatern in aller Welt und lassen sich in multimedialen Spektakeln oder in stiller Einkehr nepalesischer Klöster von den neuesten (und ältesten) Erfolgsrezepten begeistern, aber was können sie nach ihrer Heimkehr daraus für ihre eigenen Managementprobleme wirklich lernen? Der Effekt dürfte in etwa derselbe sein, wie wenn Sie nach einem märchenhaften Bocuse-Diner nach Hause kommen und am nächsten Morgen hungrig vor dem geöffneten Kühlschrank stehen und in das kalte Gleißeln der eigenen beschränkten Möglichkeiten starren. Zu wissen, wie Erfolg schmeckt, bereichert den Erlebnis-schatz, macht aber nicht wirklich satt. Ist Executive Coaching eine Alternative?

Coaching ist eine Form der Einzelberatung eines Coachs für einen sogenannten Coachee. Sie hat sich aus den Wurzeln der Psychotherapie entwickelt und greift dabei vor allem auf Konzepte der Kurzzeittherapie wie beispielsweise die Neuro-linguistische Programmierung (NLP) oder die systemische Familientherapie zurück. Ausgangspunkt sind in der Regel persönliche Probleme, die die Führungskraft in der erfolgreichen und befriedigenden Erfüllung ihrer Aufgaben behindern.

Nach der jüngst veröffentlichten Studie von Stahl/Marlinghaus (2000), in der professionelle Coachees über ihre Tätigkeitsgebiete befragt wurden, sind die häufigsten Anlässe für einen Coaching-Auftrag (Mehrfachnennungen möglich):

- die Unterstützung bei veränderten beruflichen Anforderungen (60%),
- persönliche Verhaltens- und Leistungsdefizite (60%)
- die Unterstützung bei der Lösung sozialer Konflikte (45%)
- die Beratung bei der beruflichen Neuorientierung (35%)
- Stress- und Burnout-Probleme (30%) und
- Die Beratung bei Reorganisationsmaßnahmen (30%)

In 40% der Fälle geht die Anfrage von der betroffenen Führungskraft selbst aus und bei jeweils rund 20% vom direkten Vorgesetzten oder der Personalabteilung. In der Regel ist eine Coaching-Beratung auf einen vorher festgelegten Zeitraum von 3 bis 6 Monaten mit ebenso vielen Treffen beschränkt. Der Grund dafür besteht darin, dass die Beratung von Beginn an zielorientiert angelegt sein soll und man eine mögliche Abhängigkeit des Coachees vom Berater vermeiden will. Coaching als permanente beratende Begleitung stellt die Ausnahme dar. Coaching ist somit auch als Hilfestellung zur Selbsthilfe zu verstehen. Fertige Rezepte werden nicht vermittelt; der Schwerpunkt liegt auf der Mobilisierung und dem Ausbau der Fähigkeiten und Ressourcen des Beratungssuchenden.

Während auf der mittleren Führungsebene, wie die Ergebnisse zeigen, Selbstmanagement, Führungs- und Kooperationsprobleme im Vordergrund stehen, spielt die konzeptionelle Managementberatung im Coaching insgesamt nur eine untergeordnete Rolle.

Im Topmanagement verschiebt sich das Gewicht vom Bedarf her von der Führungs- zur Managementberatung. Führungs- und Kooperationsprobleme behalten ihre Bedeutung, aber sie sind eng mit strategischen Fragen der Produkt-Markt-Politik und der Ressourcensteuerung verknüpft.

Managementseminare greifen hier häufig zu kurz, weil die unmittelbare Umsetzungsbegleitung fehlt. Dem traditionellen Managementberatungsansatz fehlt die Coaching-Idee der individuellen Unterstützung zur eigenständigen Problemlösung, während der klassische Coaching-Ansatz die Erweiterung um die Konzeptberatung benötigt.

Ein Executive Coaching für einen Unternehmer oder Topmanager, der für die Gesamtführung eines Unternehmens oder eines Unternehmensbereichs verantwortlich ist, wird sich vor allem um die folgenden fünf Problembereiche drehen:

1. Die strategische Positionierung
Wie finde ich die optimalen Produkt-Markt-Kombinationen und wie gestalte ich den Prozess der Strategieentwicklung und –umsetzung?
2. Der stabile Interessenausgleich
Wie gehe ich mit Interessengegensätzen im Unternehmen um und wie bereite ich mein Unternehmen auf die Auseinandersetzung mit externen Interessengruppen, z.B. in Krisensituationen vor?
3. Die entwicklungsfähige Organisation
Wie finde ich die für unser Unternehmen gegenwärtig beste Organisationsform und wie erhalte ich sie flexibel und entwicklungsfähig?
4. Die erfolgreiche Bewältigung von Transformationsphasen
Wie führe ich das Unternehmen durch Phasen des grundlegenden Wandels und wie setze ich mein Projektteam ein?
5. Die effiziente Ressourcenmobilisierung
Wie optimiere ich den Einsatz meiner Finanz-, Personal- und Informationsressourcen?

Ist das Executive Coaching auf einen längeren Zeitraum angelegt, ist das Ziel einer Integration dieser fünf Handlungsfelder eine eigene Zielsetzung. Im Regelfall wird der Anlass für das Coaching eine Problemstellung in einem dieser Felder sein. Und wie die Praxis lehrt, ist sie eng mit Problemen in der Führung und Kooperation sowie im persönlichen Selbstmanagement verknüpft. Somit schließt sich der Kreis zum klassischen Einsatzgebiet des Coaching.

Executive Coaching stellt besondere Anforderungen an den Coach, weil er gleich drei Erfahrungsbereiche aufzuweisen haben muss:

1. eine Coaching-Ausbildung oder eine ähnliche psychotherapeutische Grundlage für das methodische Handwerkszeug im Coaching-Prozess und für die Arbeit an Problemstellungen im persönlichen oder sozialen Bereich.
2. ein breites Wissen über Konzepte und Instrumente der strategischen und operativen Unternehmensführung, die in dem Executive Coachee bedarfsgerecht vermittelt werden, so dass er sie umgehend selbständig in Anwendung bringen kann.
3. Praxiserfahrungen in der Unternehmensführung. Während jede seriöse Coaching- und Therapieausbildung Praxisphasen enthält. Sind klaffen Managementtheorie und –praxis allzu oft noch auseinander. Der Coach muss aber aufgrund eigener Erfahrungen in der Lage sein, die Reichweite der von ihm vermittelten Konzepte zu beurteilen, damit der Executive Coachee sie aller Wahrscheinlichkeit nach auch erfolgreich umsetzen kann.

Schließlich müssen auch die Coachees Schwellenängste überwinden: So wie die klassische Coachingberatung in den Augen vieler Führungskräfte immer noch gleichbedeutend ist mit einer "Couch"-Beratung beim Psychiater, kratzt das Eingeständnis, sich persönlich konzeptionell beraten zu lassen, mächtig am idealen Selbstbild, nicht nur allmächtig sondern auch allwissend zu sein. Es ist von daher

nicht erstaunlich, dass Stahl/Marlinghaus in ihrer Untersuchung feststellen, dass Diskretionsängste der meistgenannte Nachteil von Coaching ist. Beratung in Anspruch zu nehmen, wird allzu oft noch als Makel angesehen – als ob viele unter denen, die nicht nach Rat fragen, ihn nicht mindestens ebenso nötig hätten.

(Markus Gmür)

Literatur:

Klimecki, R./Gmür, M.: Personalmanagement: Strategien – Erfolgsbeiträge - Entwicklungsperspektiven. Stuttgart, 2. Auflage 2001

Stahl, G./Marlinghaus, R.: Coaching von Führungskräften: Anlässe, Methoden, Erfolg. In: Zeitschrift für Führung und Organisation (zfo) 69. Jg., Heft 4 (2000), S. 199 - 207