

## **Coaching für Führungskräfte – ein Tabuthema?**

### **Wolfgang Ronzal**

Der Begriff des „Coaching“ ist heute allgemein geläufig. Viele Führungskräfte haben sogar als Aufgabe übertragen bekommen, Coach ihrer Mitarbeiter zu sein. Ist Coaching für Führungskräfte selbst aber auch ein Thema?

Für viele Führungskräfte ist dies noch immer etwas, was sie lieber nicht in Anspruch nehmen, weil es mit ihrem Prestigedenken schwer vereinbar ist. Sie haben Angst, damit eine Schwäche eingestehen zu müssen, bzw. von den anderen belächelt zu werden. Dadurch wird das Coaching gerne in den Bereich der Psychotherapie geschoben. Die Sprachspiele um „Coach“ und „Couch“ deuten zwar auf Altmeister Freuds Möbelstück, haben aber damit überhaupt nichts zu tun.

Coaching ist keine tiefenpsychologische Therapie, bei der Kindheitserlebnisse aufgearbeitet werden. Ein Coach“ behandelt“ nicht, deshalb entsteht auch kein Arzt-Patienten-Prozess“. Coaching ist ein Beraterisches Gespräch zwischen zwei Personen und bezieht sich auf die berufliche Situation.

### **Warum sollten auch Führungskräfte an eigenes Coaching denken?**

Auch Führungskräfte sind Menschen mit ganz persönlichen Sorgen, Nöten, Problemen, Schwächen, Unzulänglichkeiten und Ängsten, für die sie auf Grund ihrer spezifischen Situation aber kein Forum besitzen, um sich offen darüber auszutauschen. Führungskräfte brauchen gelegentlich auch die Möglichkeit, ohne Gesichtsverlust über persönliche Probleme und Fragen sprechen zu können.

Führungskräfte sind in einem „rückmeldearmen“ Beruf tätig, weil sie von Menschen umgeben sind, die von ihnen abhängig sind und deswegen oft „taktisch“ kommunizieren. Der Versuch, das eigene Handeln ohne Spiegel (externe Beratung) zu betrachten und zu verstehen, endet immer wieder an den eigenen Grenzen. Um diese Grenzen zu erweitern und durchbrechen, ist eine andere Bezugsperson, ein Reflektor, notwendig.

### **Wann ist Coaching für Führungskräfte sinnvoll und notwendig?**

Meist ist es ein“ schleichender Prozess“, bei dem irgendwann ein solches Ausmaß an Problematik, Unzufriedenheit, „Hilflosigkeit“ und Leistungseinschränkung erreicht wird, dass „etwas geschehen“ muss. Wenn negative Auswirkungen bereits deutlich sichtbar geworden sind, wie schlechtes Arbeitsklima, Nichterreichen der Ziele, Ablehnung von Aktivitäten, Blockaden im Arbeitsablauf, Konflikte im Team, emotionale Störungen.

Coaching ist aber auch dann sinnvoll, wenn einfach nur Fragen oder Probleme auftreten, bei deren Beantwortung oder Lösung noch Unsicherheit besteht, wie man es angehen soll, weil man noch keine diesbezüglichen Erfahrungen gesammelt hat. Oder weil die Reaktion von Mitarbeitern oder Kollegen nicht so ist, wie man sie erwartet hat. Damit wird Sicherheit für die Entscheidung vermittelt, bzw. eine ev. Fehlentscheidung verhindert.

**Coaching kann auch dazu dienen, Ideen und Erfahrungen auszutauschen, quasi eine Art von Benchmark zu betreiben. Der Coach ist ein Experte auf dem gleichen Fachgebiet. Führungskräfte in oberen Etagen haben auf Grund ihrer spezifischen Aufgaben manchmal den Kontakt zur Basis verloren und sind sich ihrer Wirkung auf ihre Mitarbeiter nicht mehr sicher. Wie werden Aufträge, Veränderungen, Ideen, an die Mitarbeiter vermittelt und von diesen wahrgenommen? Ist das Gespräch zwischen diesen Ebenen verständlich und motivierend, damit die Inhalte umgesetzt werden.**

### **Was tut der Coach und wen nehme ich als Coach?**

**Er hört zu, ohne zu bewerten, gibt Rückmeldung, macht Vorschläge, stützt, ermutigt, konfrontiert und bleibt als Gesprächspartner verfügbar, ohne sich aufzudrängen. Ein Coach besitzt aus eigener Erfahrung Kenntnisse gängiger Rollenprobleme von Führungskräften, ihm sind die Probleme und Konflikte im Leben eines Managers vertraut. Ein Coach hat dies alles schon selbst erlebt und damit einen großen Erfahrungsschatz, um Lösungsmöglichkeiten und Alternativen zur Diskussion stellen zu können.**

**Ein Coach ist jemand, der zur Verfügung steht, wenn ich Fragen habe, nicht jemand, der sagt, wohin ich mich zu entwickeln habe. Es ist nicht Aufgabe des Coach, die Antworten zu finden. Er muss aber die Fragen stellen, die dem Anderen erlauben, die richtige Antwort selbst zu finden.**

**Wen nehme ich als Coach? Dies ist wahrscheinlich die wichtigste und schwierigste Entscheidung. Vielleicht gibt es eine akzeptierte Person aus dem eigenen Unternehmen, zu der man Vertrauen hat. Dies kann z.B. eine erfahrene, ältere Führungskraft sein.**

**Wahrscheinlich ist aber ein externer Berater die bessere Möglichkeit. Dieser ist nicht in das Beziehungsgeflecht der Gruppe oder des Unternehmens verwoben. Dadurch entsteht der notwendige psychische Freiraum, um offen über Schwierigkeiten oder heikle Punkte sprechen zu können, ohne Angst haben zu müssen, dass dies nicht vertraulich bleibt. Die menschliche Akzeptanz und das Herstellen einer Vertrauensbasis kann ohnehin erst im Coaching-Prozess erfolgen.**

**Wenn sich Führungskräfte also coachen lassen, so ist dies nichts Ehrenrühriges, sondern eher ein Zeichen professionellen Vorgehens.**

**Einzige Bedingung: Sie müssen es selbst wollen!**

**Wolfgang Ronzal, Erfolgstrainer, [www.ronzal.at](http://www.ronzal.at)**