

Kein Wundermittel,
doch in vielen Fällen
der direkte Weg:

Coaching

Persönliche Beratung bei strukturellen
Veränderungen und Führungskräfteförderung

Thomas Kuhlmann,

Bei der notwendigen Veränderung von Struktur und Kultur eines Unternehmens stehen die Verantwortlichen auf der personellen Seite häufig vor ungeahnten Problemen und Widerständen. Langjährige Führungskräfte sehen plötzlich ihre Kompetenzbereiche verändert und sich mit neuen „Spielregeln“ konfrontiert; bereichsübergreifende Arbeitsgruppen sind zu führen, und dies nicht aufgrund von Positionsmacht; die „neue Führungsphilosophie“ oder Empfehlungen aus Personalentwicklungsseminaren sind in die Tagesarbeit umzusetzen; aus qualifizierten Fachspezialisten ist ein Team zu bilden; der eigene weitere Karriereweg scheint plötzlich gar nicht mehr so klar zu sein.

Diese und ähnliche Situationen bedeuten für die einzelne Führungskraft ein Infragestellen von bisher Gewohntem, eine Auseinandersetzung mit dem eigenen Verhalten und eine kritische Reflektion über die eigenen Möglichkeiten und Ziele. Sind durch die Veränderungen wichtige Grundüberzeugungen des einzelnen berührt, so kann es sogar zu einer persönlichen Krise kommen.

*Lassen Sie die Führungskräfte bei
der Umsetzung von Veränderungen
nicht allein!*

Bei der Auseinandersetzung mit diesen Fragen ist die einzelne Führungskraft häufig völlig allein. Kollegen scheiden als Gesprächspartner meist aus, da sie befangen oder selbst in die Problematik involviert sind; die Ehefrau und Freunde sind meist überfordert,

denn es fehlt ihnen die notwendige Einsicht in die betrieblichen und psychologischen Zusammenhänge, die hier wirksam sind. – Seminare sind zu allgemein und häufig auch „zu öffentlich“.

Hier kann der qualifizierte Coaching-Berater helfen, der in Einzelarbeit zur Selbstklärung beiträgt, aus Sackgassen herausführt und durch den Abbau von Blockaden und „blinden Flecken“ gebremste Energien wieder für die berufliche Leistung freisetzt.

Das Coaching-Kontinuum

Coaching deckt ein weites Spektrum von Einsatzgebieten und -methoden ab. Entsprechend unterschiedlich ist die jeweilige Rolle und Aufgabe des Coaching-Beraters. In dem Schaubild ist dies schematisch dargestellt.

Steht mehr die Bearbeitung eines emotionalen Konflikts im Vordergrund, so wird der Berater durch Akzeptanz und einführendes Verstehen dafür Sorge tragen, daß der Ratsuchende seinen widerstreitenden Gefühlen freien Raum geben und zu einer für ihn gemäßen Lösung finden kann. Der Berater hat hier die Rolle eines Helfers zur Selbsthilfe und arbeitet mit Verfahren, die ursprünglich aus dem Bereich der Psychotherapie kommen. Diese Vorgehensweisen sind auf die Situation von Managern angepaßt und zielen darauf ab, zu einer Integration von Denken, Fühlen und Handeln zu kommen. Dabei ist es nicht selten, daß alte unausgestandene Konflikte und Verletzungen die Grundlage für das aktuelle Problem sind.

Neben dem intensiven Gespräch liefern dann auch berufs- und selbsterfahrungsbezogene Phantasie Reisen einen Schlüssel zur Aufklärung der tiefer liegenden Problematik.

Wenn es mehr darum geht, ein realistisches Bild von sich selbst und der Wirkung auf andere zu bekommen sowie die persönliche Kompetenz im Umgang mit Gesprächspartnern zu verbessern, so wird der Coaching-Berater zum offenen und sicherlich manchmal auch unbequemen Feedback-Geber. Trotz vieler täglicher Gesprächskontakte befinden sich viele Führungskräfte in einer sozialen Isolation. Rückmeldungen, die sie bekommen, sind strategisch eingefärbt, und trotz vieler Worte ist es immer noch die Ausnahme, als Chef ein „offenes Wort“ über eigene

- Lassen Sie die Führungskräfte bei der Umsetzung von Veränderungen nicht allein!
- Das Coaching-Kontinuum
- Streß und Coaching
- Typische Themenstellungen und Coaching-Programme
- Zwei Fälle, zwei Lösungen
- Führungskräfte können selbst feststellen, ob Coaching das richtige Mittel für sie ist
- Einzel-Coaching ist immer eine ganz persönliche Sache: Kontaktaufnahme und Zusammenarbeit mit dem Coaching-Berater
- Coaching und Programme zur Persönlichkeitsentwicklung