



# Coaching von Führungskräften

*Praxisbeispiele von Carlos Salgado*

Stand 07.2012

Seit 1995 ist Coaching einer meiner regelmäßigen Tätigkeiten. Bereits mehr als 250 Führungskräfte, von Teamleitern in der Industrie bis hin zu Geschäftsleitungsmitgliedern deutscher Großbanken, habe ich in diesen Jahren gecoach. Dabei gab es, stark vereinfacht, zwei Hauptthemen: Störungen mit der eigenen Führungskraft und mit den Mitarbeitern. Im Coaching-Prozess wurde dann aber meistens 80 % der Zeit für die Arbeit an der eigenen Persönlichkeit genutzt.

Hierbei spielt die eigene Einstellung die größte Rolle.

Ein großer Teil der Führungskräfte benötigt häufig Hilfe in Form von Tools, für die bessere Bewältigung der Störungen. Das Menschenbild des Homo-oeconomicus (1) ist bei vielen Führungskräften in deutschen Unternehmen weit verbreitet. Der Gedanke, dass die eigene Entwicklung blockiert ist und dass diese Blockade der Grund für die Störungen ist, die die Führungskräfte erleben, ist ihnen nicht bewusst. Meine Aufgabe besteht in der Regel darin, als Coach zuerst die eigene Einstellung der Führungskräfte zu analysieren.

Nachfolgend möchte ich anhand von einigen Beispielen darstellen, wie die Bewusstmachung des eigenen Menschenbildes sich bei den Führungskräften im Einzelnen auswirkt.

#### Beispiel 1

Hier beschreibe ich das Beispiel einer höheren Führungskraft aus dem Bankensektor. Ziel des Coachings war es, die Führungskraft auf ein Audit vorzubereiten. Die Führungskraft leitete zu diesem Zeitpunkt den Bereich des Private Banking bei einer deutschen Großbank. Das erste Gespräch verlief, wie viele Erstgespräche, in höheren Führungsebenen. Die Führungskräfte sind es gewohnt immer wieder Unterstützung durch einen Coach zu erhalten. Allerdings sind die Themen oft nicht persönlich angelegt. In erster Linie geht es um das Verhalten und nicht um Einstellung und Werte. Aufgrund meiner Erfahrung bemerkte ich, dass mein Klient ein privates Thema hatte, welches er allerdings nicht in das Coaching einbringen wollte. Aus diesem Grund habe ich auf mein bewährtestes Verfahren zurückgegriffen. Ich erzählte einfach eine private Geschichte von mir. Meistens entspannen sich die Klienten und werden offen und sind dann auch bereit von sich selbst zu erzählen. Meiner Erfahrung nach, sind sich die Führungskräfte nicht bewusst, dass die eigene Einstellung zur Führungsaufgabe (Leadership) maßgeblich das Verhalten gegenüber dem Mitarbeiter beeinflusst. Als mein Klient bemerkte, dass er mir gerne seine ganz private Geschichte erzählen will, schlug er vor, das Büro zu verlassen und unser Gespräch in einem Restaurant weiterzuführen. Er erzählte mir von seiner privaten Situation, seiner Ehe und seinen Kindern. Unterdessen wurde mir klar warum der Bankvorstand mich als Coach vorgeschlagen hatte. Er wusste bereits aus anderen gemeinsamen Erfahrungen, dass es mir nicht zu intim werden wird und bestimmt erkannte er auch, dass die mangelnde Performance im ersten Audit des Klienten nicht in Zusammenhang mit der Fachkompetenz stand. Vielmehr waren es die Störungen im privaten Bereich, die er in der Bank nicht ansprach.

Obwohl mein Auftraggeber der Bankvorstand war, somit der Arbeitgeber meines Klienten, fasste dieser Vertrauen zu mir und erzählte mir seine ganze Geschichte. Wir vereinbarten das nächste Coaching in einer Wellnessanlage und bearbeiteten dort die privaten Themen ausgiebig. Er erhielt von mir die Aufgabe alles zu klären und klare Vereinbarungen zu treffen. Bei unserem dritten Coaching habe ich ihn einen Tag lang bei allen Gesprächen begleitet. Es war wie ich mir dachte, er beanspruchte für sich das Recht nicht über alles, was ihn betraf, zu sprechen. Und so begegnete er seinen direkten Mitarbeitern, die alle selbst Führungskräfte waren. Er gab sich mit unklaren Aussagen zufrieden und interpretierte die Lücken in den Informationsgesprächen. Nach jedem Gespräch im Laufe des Tages, machte ich ihn auf diesen Umstand aufmerksam und so gelang es ihm, mit etwas Bauchschmerzen, genauer nachzufragen, weniger zu interpretieren und so, ganz konkrete Informationen zu haben. Beim Feedbackgespräch teilte er mir mit, dass es ihm im Laufe des Tages bewusst wurde, wie sehr seine private Situation sich auf seine Arbeit auswirkte. Er dachte, er hätte das im Griff. Zu diesem Zeitpunkt hatte er noch nicht, wie vereinbart, alles geklärt. Er sagte, er war nicht im Stande, den Mut aufzubringen. Mir war klar, dass ihm die Motivation fehlte, da er bis zu dem Zeitpunkt glaubte, dass Privates eben Privates ist und nichts mit seiner beruflichen Tätigkeit zu tun hat. Jetzt hatte er den nötigen Impuls seine Probleme zu lösen. Er klärte in den nächsten Wochen alle privaten Themen und erzählte sogar von seinen Problemen in der Bank. Er erzählte es seinem Chef, dem Vorstand, seinen Kollegen und seiner persönlichen Assistentin. Alle waren von dieser Offenheit sehr begeistert und so entspannte sich die ganze Atmosphäre in seinem Verantwortungsbereich.

Im Abschlussgespräch sagte mein Klient, dass ihm bewusst wurde, dass er ein ganzheitliches Wesen sei und dass sich alles gegenseitig bzw. wechselseitig beeinflusst. Er wird sich zukünftig mehr trauen, sich als Mensch in Führungssituationen, zu zeigen.

#### Fazit zu Beispiel 1:

Bei diesem Beispiel ist der Ansatz aus dem humanistischen Menschenbild (2) deutlich „Menschen sind eine Ganzheit von Körper, Geist und Seele“.

Daraus leite ich als Coach ab, dass eine private Störung, die auch Seelenschmerz auslösen kann, ganz natürlich Wirkung auf die berufliche Situation hat. Aus diesem Grund ist für mich Führungskräftecoaching immer ein ganzheitliches Coaching.

Wenn ich als Coach nach dem behavioristischen Menschenbild gecoacht hätte, würde ich mich auf sein Verhalten fokussiert haben. Vielleicht hätte ich mit dem Klienten das aktive Zuhören wiederholt und ihm Tipps für sein künftiges Verhalten gegeben. So hatte ich aber nicht mit ihm über sein Verhalten gesprochen, sondern immer nur über seine Erfahrungen, wie er darüber denkt (Selbstkonzept) und was ihm dabei

wichtig (Werte) ist. Gleichzeitig begegnete ich ihm als sein Coach immer mit viel Wertschätzung und Empathie für seine Situation. Kongruenz als Coach benötigte ich, als ich erlebte, dass er beim dritten Termin noch nicht seine private Situation geklärt hatte. Dabei habe ich ihm einige seiner Aussagen vorgelesen, die ich mir im dritten Termin aufgeschrieben hatte, wie z. B. „Mir ist es wichtig, als Vater offen und ehrlich zu kommunizieren.“.

## Beispiel 2

Im zweiten Beispiel geht es um einen Entwicklungsingenieur aus der Medizintechnik.

Die Ausgangslage gestaltete sich wie folgt: Er 35 Jahre alt, seit 3 Jahren im Unternehmen und leitete einen Teil der Entwicklungsabteilung. Er war keine disziplinarische Führungskraft sondern „nur“ fachliche Führungskraft. Somit hatte er einerseits eine Leitungsfunktion, aber ohne die disziplinarische Verantwortung. Er war als Teilnehmer in einem Führungstraining von mir und es ergab sich, dass ich zwei Coaching-Einheiten mit ihm durchführte. Sein Thema war sein Vorgesetzter. Er fühlte sich von ihm übergangen, da dieser viele Themen direkt mit den Mitarbeitern in seinem Team klärte. Dies führte immer wieder zu Konflikten bei Forschung und Entwicklung. Es ging um die Priorisierung von Projekten und teilweise auch um die Ausführung der einzelnen Arbeitsschritte. Das Unternehmen war in den letzten Jahren vom Markt immer mehr unter Druck geraten und musste sich nun innovativer aufstellen.

In unserem ersten Termin klärte ich alle Rahmenbedingungen und achtete darauf, wie er sein Selbstkonzept beschrieb. Dabei war es oft notwendig, ihn nicht so sehr von seinen Vorgesetzten reden zu lassen, sondern ihn zu ermuntern, zu beschreiben, was das Verhalten des Vorgesetzten in ihm auslöste und wo er eigentlich genau sein Problem sah. Nach einer halben Stunde war er in der Lage genauer zu beschreiben, was ihn eigentlich störte. Es ging ihm natürlich nicht um die „Sache“, wie er mir anfangs versuchte glaubhaft zu machen. Nein, es war etwas Persönliches und es hatte nicht einmal etwas mit dem Vorgesetzten zu tun. Der Ursprung für seine Unzufriedenheit lag vielmehr in der Tatsache, dass er eine Erwartung an seine Aufgabe hatte, die allerdings nicht zu seinem Stellenprofil als Fachvorgesetzter passte. Er hatte den Anspruch in seinem Verantwortungsbereich Chef zu sein. Als er mit 32 Jahren in dem Unternehmen anfang, war ihm der Unterschied eines Fachvorgesetzten und einer disziplinarischen Führungskraft nicht bewusst. Sein Vorgesetzter betrachte alle Mitarbeiter im Bereich Forschung und Entwicklung als seine Mitarbeiter und akzeptierte daher den Führungsanspruch des jungen Kollegen nicht. Beide waren promovierte Chemiker mit Forschungshintergrund. Das war die Gemeinsamkeit. Der Altersunterschied von über 25 Jahren wurde dadurch zum Problem, das unbeabsichtigt eine Vater-Sohn-Rollenidentität bei dem Vorgesetzten entstand. Mein Klient

erkannte in diesem ersten Coaching, dass auch er in einer Rollenübertragung fest hing. Mit Hilfe der humanistischen These (2) „Entwicklung wird beeinflusst durch Selbstkonzept und Erfahrung“, half ich meinem Klienten zu erkennen, dass sein Selbstkonzept und die Erfahrung die er gerade machte, wenig hilfreich sei für die von ihm angestrebte Entwicklung. Wir klärten somit seine Werte und sein Entwicklungsziel. Freiheit, Selbstbestimmtheit, Genauigkeit, Offenheit, Kreativität und Harmonie waren seine Werte und sein Entwicklungsziel war es, den Bereich Forschung und Entwicklung als Gesamtverantwortlicher zu übernehmen. Ihm war klar, dass dies aus Altersgründen erst in ca. 7 Jahren der Fall sein würde, aber das war ihm zu lange. Der Gedanke, so lange warten zu müssen und die Führung des Vorgesetzten ertragen zu müssen, sei ihm zu wider, sagte er am Ende des ersten Coachings. Folgende Übung empfahl ich ihm bis zum nächsten Coaching in vier Wochen, jeden Tag durchzuführen:

Stellen Sie sich jeden Morgen sieben Fragen:

1. Was brauche ich, um mein Ziel zu erreichen?
2. Wo hole ich mir das, was ich brauche?
3. Was muss ich dafür tun um dieses zu erreichen?
4. Was kostet mich das?
5. Auf was verzichte ich?
6. Was ist anderes, wenn ich mein Ziel erreicht habe?
7. Bin ich bereit den Preis zu bezahlen und ist das Ergebnis den Preis wert?

Am Anfang des zweiten Coachings fragte ich ihn, wie oft er es geschafft hat, sich die 7 Fragen zu stellen? Er sagte mir, dass er erst damit anfang, als ich ihm nach 2 Wochen eine Erinnerungsmail zugeschickt hatte. Er sagte mir, er hätte es nicht einmal geschafft hat, alle sieben Fragen zu beantworten. Er sei meistens bei Frage 4 „Was kostet mich das?“ hängen geblieben. Es komme ihm so vor, sagte er, als wäre der Preis, seine Ideale dafür verkaufen zu müssen zu hoch, um sein Ziel zu erreichen. Dazu war er definitiv nicht bereit. Ich schlug ihm vor, die sieben Fragen gemeinsam mit mir durchzugehen. Ich führte ihn im Interviewstil durch die Fragen und notierte für ihn seine Antworten. Er saß in einem bequemen Sessel und antwortete sehr ausschweifend. Ich ließ ihn oft Minuten lang sprechen. Am Ende des Interviews lag es auf der Hand. In seinem Menschenbild ist jeder Mensch autonom und hat somit die eigene Verantwortung für sein Tun. Er erkannte, dass er nicht unbedingt die disziplinarische Verantwortung für einen Mitarbeiter haben muss. Auch als Fachvorgesetzter könne er Menschen erfolgreich führen, wenn er es seinem eigenen Menschenbild entsprechend machen würde und die Autonomie des Mitarbeiters wahren würde. Ihm wurde auch klar, dass er in seinem Selbstkonzept die Aufgabe bzw. die Rolle der Führungskraft, nach seinem Menschenbild, noch nicht integriert hatte. Weiterhin wurde ihm bewusst, dass er selbst es in der Hand hatte, wie er seine Kommunikation mit dem Vorgesetzten verbessern kann. Ihm wurde bewusst, dass er oft innerlich in die Rolle des Untergebenen

gegangen ist und dadurch den Status des Vorgesetzten verstärkte und seine Position schwächte. Als Ergebnis des Coachings formulierte er seine Ziele neu:

Ziel 1: Ich bin eine authentische Führungskraft, die die Autonomie der Mitarbeiter im Team würdigt.

Ziel 2: Ich gebe jeden Tag mein Bestes.

Ziel 3: Wo ich bin, will ich sein.

Fazit zu Beispiel 2:

Als Coach hatte ich es mit einer jungen Führungskraft zu tun, die es nicht bemerkt hatte, als Reiz-Reaktions-Wesen zu agieren, obwohl das eigene Bewusstsein bereits höher ausgebildet ist. Höher, im Sinne seiner reflexiven Ebene, aus der er sich selbst und sein Selbstkonzept beobachten kann. Durch das Coaching hat er Zugang zu seinen Ressourcen gefunden und kam so zu einer neuen Definition seiner Ziele. Meine Rolle als Coach war es, nachdem ich mit ihm seine Werte herausgearbeitet hatte, ihm zu helfen, dass er sein Verhalten seinen Werten entsprechend gestaltet. Hierzu war es notwendig, ihm die Aufgabe mit den sieben Fragen zu geben, damit er selbst die Verantwortung für sein Erleben übernimmt. Meine Hilfsmittel waren Wertschätzung, Empathie und Kongruenz. Methodisch ist noch hinzuzufügen, dass sich im ersten Termin meine Interaktion auf Fragen beschränkte. Im zweiten Teil wurde ich etwas direkter, so dass ich ihn an der einen oder anderen Stelle im Interview mit seinen Antworten aus den Fragen davor konfrontierte. Das führte dazu, dass er oft meine Notizen sehen wollte, um selbst zu überprüfen, was er gesagt hat. An diese Stelle möchte ich B. F. Skinner zitieren. Er schreibt in seinem Buch „About Behaviorism“ auf Seite 89: „Den Einfluss, den die Lebensgeschichte einer Person auf Ihre Wahrnehmung nimmt, wird am Beispiel eines Schachmeisters, der eine Partie betrachtet, deutlich. Was er sieht, unterscheidet sich durchaus von dem, was jemand sieht, der entweder nicht Schach spielt oder es lange nicht mehr gespielt hat. Für den Meister ist die Partie eine Angelegenheit, die sich aus vielen Zügen zusammensetzt, die zuvor mit guten oder schlechten Ergebnissen in anderen Spielen ausgeführt wurden, mit denen er vertraut ist. Für jemanden, der gerade dabei ist das Spiel zu lernen, kann die Partie Anlass zu einer Reihe von Zügen sein, um deren Folgen er sich nicht allzu sehr kümmert. Für den, der vollständig unvorbelastet ist, stellt das Schachbrett mit den Figuren lediglich eine visuell wahrnehmbare Vorrichtung dar, die er aufgrund möglicher Ähnlichkeiten mit anderen Situationen in seiner Lebensgeschichte beschreiben muss, die nicht mit dem Schachspiel zusammenhängen.“

## 1= Zentrale Begriffe und Hauptthesen des Menschenbildes „Homo-oeconomicus“

- Rationalität
- Der Mensch handelt zweckrational (Ziel/Mittel).
- Der Mensch verfügt über vollkommene Information der Bedingungen, Möglichkeiten und Folgen des Handelns (Besitz und Nutzung).
- Zielsetzung des Menschen ist die Maximierung des eigenen Nutzens bei
- Minimierung des Aufwands (Minimax-Prinzip / Ökonomisches Prinzip)

## 2 = Zentrale Begriffe und Hauptthesen des humanistischen Menschenbildes“

- Autonomie
- Entwicklung
- Erfahrung – Selbstkonzept
- Akzeptanz (Wertschätzung)
- Empathie (Einfühlungsvermögen)
- Kongruenz (Authentizität)
- Menschen sind eine Ganzheit von Körper, Geist und Seele.
- Menschen können sich entwickeln.
- Entwicklung wird beeinflusst von Selbstkonzept und Erfahrung.
- Probleme entstehen, wenn die Entwicklung blockiert ist.
- Entwicklung wird durch die drei Variablen
  - Wertschätzung
  - Empathie
  - Kongruenz unterstützt.
- Zentraler Wert: Autonomie
- Menschen entwickeln sich autonom (werden nicht konditioniert).
- Aufgabe: Autonomie (eigene und die des anderen) akzeptieren und unterstützen.