



Amel Karboul: Spitzenmanager engagieren die Tunesierin als Coach, um zu neuen Sichtweisen zu gelangen.

Coaching wird salonfähig

Das letzte Management-Tabu fällt. Die Globalisierung erfordert sicheres Handeln in ungewohnten Situationen. Exklusiv berichten hochrangige Manager, wie sie von Sparringspartnern profitieren.

Claudia Obmann
Düsseldorf

EXPERTEN FINDEN

Seriöse Ansprechpartner finden sich zum Beispiel beim Deutschen Bundesverband Coaching (DBVC). Er betreibt eine Online-Datenbank mit den Profilen von rund 150 Coaches. Spezialisten für ganzheitliches Coaching finden sich dagegen bei der Deutschen Gesellschaft für ganzheitliches Coaching (DGCo), in der 80 systemische Coaches zusammengeschlossen sind. Coaches mit abgeschlossenem Psychologiestudium und spezifischer Coaching-Ausbildung wiederum sind unter www.coachingportal.de gelistet.

Eine Checkliste hilft dabei, seriöse Coaches zu finden. So sollte das Erstgespräch auf jeden Fall kostenlos sein, um zu prüfen, ob die Chemie stimmt. Das persönliche Vertrauensverhältnis ist Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit.

Das Coaching-Mandat sollte stets befristet vereinbart werden. Im Durchschnitt dauert ein Coaching 13 Stunden. Die durchschnittlichen Stundensätze liegen, je nach Qualifikation des Coaches und der Aufgabenstellung, für ein Einzelcoaching bei 150 Euro plus Reisekosten. Spitzen-Coaches liegen jedoch preislich deutlich über 300 Euro pro Stunde.

nur in Sachen Umsatz oder Strategie erfolgreich sein, sondern hat darüber hinaus hohe Ansprüche an sich selbst als Führungskraft. Die neue Garde, zu der zum Beispiel auch der Vorstandssprecher von I&I Internet, Robert Hoffmann, oder die Compliance-Chefin der Deutschen Telekom, Manuela Mackert, zählen, wollen Spitzenleistung bringen und sich dabei persönlich weiterentwickeln. Sie stehen dazu, dafür erstklassige Trainer um Rat zu fragen. Von ihren Erfahrungen be-

richteten sie dem Handelsblatt (siehe Artikel rechts).

Wie wertvoll die Hilfe zur Selbsthilfe ist, wissen ihre deutschen Managerkollegen durchaus auch, belegt eine aktuelle Studie der Executive Partners Group, die dem Handelsblatt exklusiv vorliegt: Schon 74 Prozent der Personalverantwortlichen und Personalvorstände in Deutschlands börsennotierten Unternehmen gaben an, ihrer ersten Führungsebene individuelles Coaching zu spendieren.

Neben dieser dominierenden Form kommen in selteneren Fällen Team-Coachings zum Einsatz. Ein solches hat sich und seiner Führungsriege zum Beispiel I&I-Vorstandssprecher Robert Hoffmann verordnet, um gemeinsam Managementprinzipien zu vereinbaren.

Noch sehr selten sind dagegen die sogenannten Gruppen-Coachings, in denen individuelle Themen der Teilnehmer vor der Gruppe bearbeitet werden. Das dient meist dazu, die Unternehmenskultur positiv zu beeinflussen.

Coaching ist keine Beratung von der Stange, sondern geht individuell auf die Situation und den Klienten, den sogenannten Coachee, ein. In einer Kombination aus individuellem, unterstützender Zielklärung und persönlicher Beratung und Begleitung fungieren Coaches als neutrale Feedbackgeber. Sie geben keine Ratschläge und Tipps, sondern unterstützen ihre Klienten wie ein Katalysator beim Reflektionsprozess, um so persönliche Verhaltensweisen und Reaktionsmuster, Zusammenhänge oder unbeachtete Einflussfaktoren bewusst zu machen.

Häufig sind seriöse Coaches Diplom-Psychologen oder durchliefen eine anerkannte Coaching-Ausbildung. Noch wichtiger ist jedoch, dass der Coach über eigene Management-Erfahrung verfügt, um ein Verhältnis auf Augenhöhe zu gewährleisten.

Dies sei jedoch zu selten der Fall, beimängeln die Studienteilnehmer.

Gründe, einen Coach zu Rate zu ziehen, gibt es viele. Meist geht es darum, Führungskompetenz und Arbeitsmethoden zu verbessern, Chefs auf neue Aufgaben im In- und Ausland vorzubereiten oder sie bei unternehmenskritischen Transformationsprojekten zu unterstützen. Wie im Fall von Andreas Sauter.

„Es gibt keine vergleichbare Personalentwicklungsmaßnahme, die derart individualisiert auf die Bedürfnisse des Menschen eingeeht“, sagt zum Beispiel Linus Geil, Leiter Personal International bei der Ergo-Versicherungsgruppe.

„Konkrete und schnelle Unterstützung in ihrer Rolle – das gewinnt für Führungskräfte an Bedeutung.“

Sandra Deimel,
Leiterin Eon-
Führungskräfte-Entwicklung

winnt für Führungskräfte in Zeiten der stetigen Wandels und der zunehmenden Anforderungen an Bedeutung“, ergänzt Sandra Deimel. Sie leitet die Eon Academy und ist für die Führungskräfteentwicklung des deutschen Energieversorgers verantwortlich.

Denn perfekte Manager fallen nicht vom Himmel. Führung verlangt Reife, Mut und permanente Kompetenzerweiterung. Die Globalisierung samt zunehmendem Innovations-tempo setzt weitere Fähigkeiten voraus, bis hin zum Umgang mit Verlustserfahrungen und Existenzängsten angesichts der steigenden Zahl von Firmenfusionen und -übernahmen.

Denn auch Manager in verantwortungsvollen Funktionen empfinden Krisensituationen als bedrohlich und ihre sonst so selbstverständliche Professionalität gerät ins Wanken. Selbstwertprobleme, Sinnleere und ungeahnte Hilfsbedürftigkeit erschüttern manche Führungskraft.

„Es ist wichtig, das als Person zu reflektieren und daran zu wachsen“, sagt Christoph Rauen. Er ist Präsident des Deutschen Bundesverbandes Coaching (DBVC). So ist auch das

persönliche Gespräch von Coach und Coachee für die meisten alternativlos. Eher schlechte Noten bekommt in Befragungen das Coaching via E-Mail oder Telefon.

Über persönliche Ängste oder Unzulänglichkeiten im Kollegenkreis zu sprechen bleibt allerdings für viele Manager tabu. Ihre Furcht, sich eine Blöße zu geben, ist groß. Nicht zuletzt wegen eines Vorurteils, das sich laut der Studie ganz besonders hartnäckig in den einst inhabergeführten MDax-Unternehmen hält: Dort gilt Coaching noch allzu oft fälschlicherweise als letzte Chance für eine Führungskraft. Frei nach dem Motto: „Wenn es danach auch nicht klappt, kann er seinen Hut nehmen.“

Globalisierung: Richtlinien entwickeln

Manuela Mackert, Compliance-Chefin der Deutschen Telekom, beschreibt im Wechsel mit ihrem Coach Wolfgang Looss, wie es ihr gelang, weltweite Richtlinien zu entwerfen.

Mackert: „Ich sollte in kurzer Zeit eine neue Abteilung aufbauen, die international und konzernweit einen Rahmen für die Ausgestaltung der Beziehungen zwischen Management und Mitarbeitern schafft. Die Themen reichen von der Begleitung von Tarifverhandlungen und Restrukturierungen bis zu Rechtsfragen im Umgang mit Mitarbeitern bei ausländischen Firmenübernahmen. Dafür galt es einen Richtlinien-Rahmen zu spannen. Interkulturelle Eigenheiten sowie unterschiedliche Rechtsräume an den Unternehmensstandorten machten den Entwurf einer globalen Strategie komplex.“

Looss: „Es ging um die Definition einer neuen Managementrolle inklusive globaler Strategie plus Erwartungsmanagement.“

Mackert: „Während der intensiven

Umstrukturierung: Mitarbeiter richtig einbinden

Andreas Sauter, Leiter des Internationalen Controllings bei der Ergo-Versicherungsgruppe, schildert im Wechsel mit Coach Amel Karboul, wie es ihm gelang, seine Mitarbeiter in einen Umstrukturierungsprozess zu integrieren.



Manager Andreas Sauter,
Leiter Internationales Controlling bei der Ergo-Versicherungsgruppe



Coach Amel Karboul,
Chefin Change, Leadership & Partners in Köln

Sauter: „Überraschend erfuhr ich 2007 als damaliger Leiter der internationalen Geschäftsentwicklung bei der DKV von Umstrukturierungsplänen für meine Abteilung. Es war mir wichtig, meine Mitarbeiter frühzeitig, methodisch sinnvoll und wertschätzend in den Veränderungsprozess einzubinden.“

Karboul: „Es ging darum, wie ein Manager professionell mit einer Entscheidung umgeht, von der er selbst nicht vollständig überzeugt ist, die er aber als Führungskraft

mittragen muss, und darum, wie er seine Mitarbeiter zur Umsetzung motivieren kann.“

Sauter: „Das Gespräch und die gezielten Übungen zur Vorbereitung auf mögliche Konfliktsituationen schärften meinen Blick dafür, warum sich eine Situation aufschauelt. Außerdem wurde mir bewusst, wie ich den Konflikt durch mein eigenes Verhalten beeinflusse. Wenn man zum Beispiel einem Mitarbeiter erklären muss, dass er einen Teil seiner Verantwortung verliert, ist eines entscheidend: Man muss sich auf starke Emotionen vorbereiten und sich die generellen Phasen der individuellen Verarbeitung schlechter Nachrichten vor Augen führen. Dann lässt sich souveräner agieren.“

Karboul: „Um das Bewusstsein für persönliche Reaktions- und Verhaltensmuster des Gecoachten zu wecken, formuliere ich Hypothesen und stelle öffnende Fragen wie etwa ‚Gab es Ausnahmen, in denen Sie schon mal positiv auf eine ähnliche Konfliktsituation reagiert haben?‘ oder ‚Was war das Gute am Schlechten?‘. Solche Fragen dienen dazu, dem Coachee die Möglichkeit zu geben, etwas anders und besser zu machen oder auch zu einer bestimmten Schlussfolgerung zu kommen – etwa über ganz persönliche Grenzen der Zumutbarkeit. Um sich auf die befürchteten Mitarbeiterreaktionen wie Wut, Aggression und Ablehnung vorzubereiten, war auch die Gesprächssimulation ‚Versetzen Sie sich in die Lage von...‘ sehr hilfreich.“

Sauter: „Es war extrem hilfreich für mich, solche emotionalen Szenarien vorab durchzuspielen. So war ich im Ernstfall gelassener und blieb in der Lage, meine Mitarbeiter in den Veränderungsprozess einzubinden sowie mit ihren Reaktionen und Gefühlen darauf gut umzugehen.“

Expansion: Führungsgrundsätze im Managementteam verankern

Robert Hoffmann, Vorstandssprecher des Telekommunikationsunternehmens I&I Internet, berichtet im Wechsel mit seinem Coach Edgar Schmid, wie es gelang, neue Führungsgrundsätze im Team zu verankern.



Manager Robert Hoffmann,
Vorstandssprecher des Telekommunikationsanbieters I&I Internet



Coach Edgar Schmid,
Chef von es-Consulting im Schweizer Basadingen

Hoffmann: „Mein achtköpfiges Führungsteam branchenerfahrener, aber junger Profis und ich diskutierten beim Aufbau unseres Geschäftsbereichs immer wieder die Kommunikations- und Entscheidungsprozesse sowie Strategiefragen. Ich wollte mich mit meinem Team auf Führungsgrundsätze verständigen, damit wir professioneller im Umgang miteinander und mit unseren Aufgaben und Verantwortungen werden.“

Schmid: „Es ging darum, ein Leadership-System einzuführen, bei dem ein Vorbild freiwillig nachgeahmt wird, weil es mit Faszination Menschen auf eine gemeinsame Vision ausrichtet, die Herzen der Menschen erreicht und schnelle Entscheidungen mit hoher Treffsicherheit erzielt.“

Hoffmann: „Durch die gezielten Fragen meines Coaches bekam ich Anstöße zur Reflexion, was genau mir in puncto Führung wichtig ist. Sagte ich zum Beispiel: ‚gegenseitiger Respekt und Vertrauen sind essenziell‘, brachte Schmid es mit ‚Reziprozität‘

Manager, um die Schwachstellen herauszuarbeiten. Bei einer verfahrenen Diskussion schlüpfte ich in die Rolle des Chefs und ließ mich von Hoffmanns Kollegen auseinandernehmen. Anschließend erläuterte ich allen, wie Gruppendynamik funktioniert. So konnte ich den Teilnehmern verdeutlichen, wo es an offenem und fairem Umgang mangelt. Schließlich demonstrierte ich, wie sich auch ein kontroverses Gespräch konstruktiv führen lässt.“

Hoffmann: „Meine Bereichsleiter und ich haben jetzt ein gemeinsames Führungsverständnis, das auf der Gegenseitigkeit von Vertrauen und Verantwortung basiert. Wir haben eine gute Balance gefunden zwischen abstraktem Konzept und Alltags-tauglichkeit. Wir konnten konkrete Standards für unsere Kommunikations- und Entscheidungsprozesse vereinbaren und ein Klima der kreativen Leistungslust und Risikobereitschaft schaffen. Ich vertraue verstärkt darauf, dass auch alternative Wege eines Kollegen zum richtigen Ergebnis führen, bin neuen Argumenten gegenüber aufgeschlossener und habe den Mut, als Chef Denkfehler zuzugeben. Das motiviert mein Team. So konnte ich meine Manager insgesamt stärken und ich bin dadurch zufriedener. Außerdem habe ich gelernt, noch präziser und klarer zu kommunizieren.“

STELLENANGEBOTE

Stellenausschreibung
Statistisches Bundesamt
wissen. nutzen.

Das Statistische Bundesamt ist eine Bundesoberbehörde im Geschäftsbereich des Bundesministeriums des Innern mit rund 2.600 Beschäftigten. Es hat seinen Hauptsitz in Wiesbaden und weitere Standorte in Bonn und Berlin. Das Statistische Bundesamt erstellt und veröffentlicht im Verbund mit den statistischen Ämtern der Länder Statistiken für Zwecke des Bundes und der Europäischen Union. Weitere Informationen finden Sie im Internet unter www.destatis.de.

Im Statistischen Bundesamt ist ab 1. Juli 2011 der Dienstposten

der Vizepräsidentin / des Vizepräsidenten des Statistischen Bundesamtes

neu zu besetzen. Der Dienstposten ist nach Besoldungsgruppe B 4 der Bundesbesoldungsordnung (BBesO) bzw. für Tarifbeschäftigte mit entsprechend außertariflichem Entgelt bewertet.

Ihre Aufgabe:

Ständige Vertretung des Präsidenten des Statistischen Bundesamtes und Unterstützung bei der Wahrnehmung insbesondere folgender Aufgaben:

- Steuerung und Weiterentwicklung aller fachstatistischen Aufgabengebiete
- Zusammenarbeit mit dem Statistischen Amt der Europäischen Gemeinschaften (Eurostat) und den statistischen Ämtern der Länder
- Qualitätssicherung der statistischen Prozesse und Produkte
- Rechtsfragen in der Statistik
- Vertretung des Amtes in nationalen und internationalen Gremien
- Präsentation des Amtes auf Konferenzen und gegenüber Medien

Ihr Profil:

- Befähigung zum Richteramt bzw. Befähigung für den allgemeinen höheren Verwaltungsdienst oder abgeschlossenes Universitätsstudium
- Mehrjährige Managementenerfahrung in der Leitung größerer Organisationseinheiten z. B. von oberen Bundes- oder Landesbehörden
- Ausgeprägte Fähigkeit zu analytischer und konzeptioneller Arbeit
- Kommunikative und soziale Kompetenz, Integrationskraft
- Führungskompetenz, Durchsetzungsvermögen und Belastbarkeit
- Vertiefte Kenntnisse statistischer Methoden und Verfahren
- Gute Englischkenntnisse in Wort und Schrift
- Wünschenswert sind darüber hinaus Erfahrungen in supra- oder internationalen Gremien sowie gutes Gespür für politische Zusammenhänge und Entwicklungen

Bewerbungen von Frauen sind ausdrücklich erwünscht.

Schwerbehinderte Menschen werden bei gleicher fachlicher Eignung vorrangig berücksichtigt; von ihnen wird ein Maß an körperlicher Eignung verlangt, das den Anforderungen an die mit den Aufgaben verbundenen Reisetaetigkeiten entspricht.

Bewerbungen senden Sie bitte bis zum 08.4.2011 unter dem Kennwort „Destatis 01-2011“ an das

Bundesverwaltungsamt - VSZ 2 - Servicecenter Personalgewinnung • Kennziffer: Destatis 01-2011 • 50728 Köln

Das Auswahlverfahren wird voraussichtlich im Mai 2011 durchgeführt.

Für Fragen zum Bewerbungsverfahren steht Ihnen Herr Menzel vom Bundesministerium des Innern unter der Telefonnummer 030 18 681-1270 gerne zur Verfügung.