



IM DIALOG

Das Magazin für Führungskräfte in Kirchen und kirchlichen Organisationen

2-August 2007

Finanzen

Mögliche Anlehnung des kirchlichen Rechnungswesens an dem kommunalen Eigenbetriebsrecht

Facility Management

Praxisbeispiel - Das Gebäude der Deutschen Bischofskonferenz

Voice over IP

Die Telefon-Festnetze stehen vor der Ablösung

DMS

Die bedeutendsten Anbieter (Scan Dienstleister & DMS/ECM Softwarehersteller)

Personal

Personalmanagement in Nonprofit Organisationen. Im Wandel der Zeit.

www.kviid.de



Serienstart:
Kirchliche
Tagungshäuser

Reportage
Evang. Kirchentag Köln 2007



Coaching für Führungskräfte - Auswege durch diskrete Einzelberatung

Das Kreuz mit der Einsamkeit

Ein Beitrag von Hildegard Hartmann

PERSONAL

Führungskräfte stehen heute vor der Aufgabe, sich in zunehmend komplexen Organisationen den steigenden Leistungserwartungen und der Problemlösungsverantwortung zu stellen.

Menschen mit Managementaufgaben, sei es in sogenannten „Profit-, oder „Non-Profit-Organisationen“ sind mit sich ständig wandelnden Märkten, veränderten Informations- und Kommunikationsanforderungen, gesetzlichen Veränderungen und steigendem Effizienz- und Entscheidungsdruck konfrontiert.

Um den Wandel im Sinne der Unternehmensziele kontinuierlich zu gestalten, ist es von Bedeutung, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in diesen Prozess einzubeziehen und hierbei mit den unterschiedlichen Werteorientierungen, Fähigkeiten, Motivations- und Leistungsbereitschaft wirkungsvoll umgehen zu können. Somit müssen heute von allen Mitarbeitern in Unternehmen und Einrichtungen Lernaufstrengungen unternommen werden, wobei das Management die Gesamtverantwortung trägt.

Betrachtet man Stellenausschreibungen für Manager in gehobenen Führungspositionen, so bekommt man schnell den Eindruck, hier würden Übermenschen gesucht, die ständig Spitzenleistungen erbringen. Eine Untersuchung, an der 600 Unternehmen in Deutschland beteiligt waren, bestätigt, dass bei idealen Managern und Führungskräften besonders Fähigkeiten gesucht werden wie unternehmerisch denkend, teambildend, kommunikativ, visionär, international und ökologisch ausgerichtet, sozial orientiert, integer, charismatisch, multikulturell, intuitiv entscheidend. Nach Management-Berater Fredmund Malik wird mit dieser Vorstellung das Bild eines Universalgenies gezeichnet. Der Grundtypus des



Hildegard Hartmann ist Inhaberin der Unternehmensberatung Hartmann & Partner in Köln. Als Organisationsberaterin und Management-Coach ist sie seit vielen Jahren für kirchliche Einrichtungen und Träger, Verbände des Gesundheits- und Sozialwesens sowie für öffentliche Auftraggeber tätig.

Managers, insbesondere des Top-Managers wäre demnach „eine Kreuzung aus antikem Feldherrn, einem Nobelpreisträger für Physik und einem Fernseh - Showmaster“. Vergleicht man weiter erfolgreiche Manager, so ist erstaunlicherweise festzustellen, dass es nicht die Gemeinsamkeiten, sondern besonders die Unterschiede in der Art und Weise sind, durch die ihr Führungs- und Managementhandeln wirksam wird. Das bedeutet, die Persönlichkeit macht den Unterschied, und für den Erfolg ist besonders die Entwicklung des individuellen Führungshandelns relevant.

Nun stellt sich die Frage, wie können „normal sterbliche“ Menschen dazu befähigt werden, außergewöhnliche Leistungen zu erbringen und gleichzeitig in einer ausge-

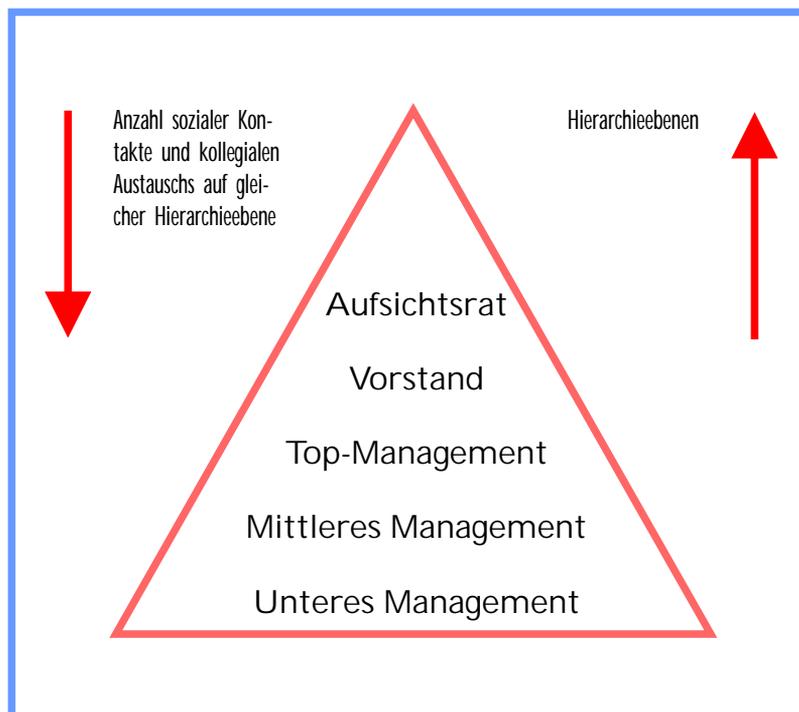
wogenen Balance zwischen Berufs- und Privatleben bleiben? Und wen wundert es, dass Führungskräfte und Manager sich mit ihrem enormen Erfolgsdruck hinsichtlich der Geschäftsergebnisse und Mitarbeitern, die Orientierung erwarten, nicht immer wohl in ihrer Haut fühlen. Von ihnen wird erwartet, die Situation „im Griff“ zu haben und nicht selbst Teil des Problems zu sein. Von ihnen werden Lösungen, klare Strategien und Ideen zur Zukunftsfähigkeit des Unternehmens erwartet. Doch woher kommt die Handlungssicherheit? Wem können sich Führungskräfte, besonders des Top-Managements mit ihren Fragen und Sorgen anvertrauen? Je höher die Einordnung in der Unternehmenshierarchie, um so einsamer und kühler wird es auf dem Gipfel. In meiner langjährigen

Tätigkeit als Coach von Führungskräften berichten Klienten immer wieder, wie wohltuend es ist, durch ein gezieltes Einzelcoaching in einem geschützten Rahmen aus der Isolation treten zu können. Hier können sie aussprechen, was sie belastet und wo sie unsicher sind. Hier werden Selbst- und Fremdwahrnehmung betrachtet, das persönliche „Strickmuster“ analysiert, z.B. in konflikthaften Situationen mit Mitarbeitern, und Handlungsalternativen gesucht. Szenarien werden durchgespielt, dialogisch Lösungen gefunden, Führungswissen- und Methodik vermittelt und Vereinbarungen zur weiteren Vorgehensweise getroffen.

Für den Erfolg des gemeinsamen Prozesses sind Freiwilligkeit und absolute Vertraulichkeit von zentraler Bedeutung. Die „diskrete“ Beratung bietet eine sehr hilfreiche individuelle Unterstützung, um wieder Orientierung und Handlungssicherheit zu erlangen oder einfach auch Ballast abzuwerfen und erneut durchatmen zu können. Hierbei verstehe ich Coaching als eine professionelle und diskrete Form der ziel- und lösungsorientierten Einzelberatung von Führungskräften.

Die wichtigsten Ziele im Rahmen des Coachings sind:

- Führungskräfte werden in besonderen Belastungssituationen individuell und wirksam unterstützt.
- Führungskräfte erhalten die Möglichkeit sich neu zu orientieren und zu positionieren.
- Die Rollenkompetenz und Selbstmanagementfähigkeiten von Führungskräften werden erhöht (dies kann auch integrierter Bestandteil von Maßnahmen der Personalentwicklung sein)
- Bedarfsorientiertes Training von Führungsinstrumenten
- Aktuelle berufliche Anliegen werden schnell und effizient lösungsorientiert bearbeitet.



Je höher die Einordnung in der Unternehmenshierarchie, desto einsamer und kühler ist es auf dem Gipfel.

Der Nutzen für die Führungskraft

- Gezielte individuelle Förderung und Stärkung des Führungshandelns.
- Konkrete Hilfestellung in schwierigen Situationen.
- Ca. 3-5 Coachings á ca. 3 Stunden führen zur Situationsklärung und wirksamen Veränderung des Handelns.
- Komplexe Zusammenhänge werden „sichtbar“ gemacht.
- Verhaltensweisen und Beziehungsmuster werden schnell erkennbar.
- Individuelles, zielorientiertes Verhaltens- und Führungstraining
- Ein externer, neutraler Ansprechpartner gibt ehrliches Feedback und zeigt „blinde Flecken“ auf
- Im interaktiven Prozess werden eigene Ressourcen und Potenziale aktiviert und die Problemlösungsfähigkeit gefördert

Der Coachingsprozess

Zu Beginn des Coachingprozesses werden gemeinsam die Rahmenbedingungen abgestimmt. Hierzu gehört die Rollenklärung von Coach und „Coachee“, die Zielvereinbarung, Erfolgskriterien, zeitlicher Umfang, d.h. die Klärung des gemeinsamen „Arbeitsbündnisses“.

Coaching versteht sich als interaktive Beratung auf der Prozessebene. D.h. es gibt keine vorgefertigten Lösungsvorschläge.

Der Coach ist nicht der „Besserwisser“ und unterliegt keinen Interessen Dritter. Er setzt seine Methoden systematisch so ein, dass der Klient selbst in die Lage versetzt wird, Ursachen zu analysieren und sein Verhaltensrepertoire zu erweitern. Die Verantwortung für das Handeln bleibt immer bei dem Klienten.

Auch wenn es Überschneidungen zu anderen Bereichen gibt, steht im Vordergrund der Beratung stets die Reflexion, Klärung und Bewältigung von Anforderungen im Kontext der beruflichen Rolle und Tätigkeit.