

## Nutzen für ausgebrannte Chefs und ihre Unternehmen

# Coaching von Führungskräften

Konzepte der personen- und organisationsbezogenen Beratung erfreuen sich immer größerer Beliebtheit. Eine Beratungsform ist das Coaching, welches sich insbesondere auch an Führungskräfte richtet, die den besonderen Anforderungen ihrer Position gewachsen sein müssen.

Sie stehen häufig unter großem Druck und haben aufgrund der erreichten Hierarchiestufe nicht selten Probleme, zuverlässiges Feedback zu erhalten. Welchen Nutzen können Führungskräfte – vor allem wenn sie ausgebrannt sind – und ihre Organisation aus einem Coaching ziehen?

Wir haben hierzu mit Dr. Ronny Jahn von der Deutschen Gesellschaft für Supervision und Coaching e. V. (DGSv) gesprochen.



© Monika Keiler

### Herr Dr. Jahn, Führungskräfte müssen andere Anforderungen erfüllen als Beschäftigte ohne Führungsverantwortung. Wo setzt ein Coaching hier an und wie läuft es ab?

In den letzten Jahrzehnten hat sich eine Vielzahl an Coachingvarianten entwickelt, sodass „das Coaching“ nicht existiert. Für ratsuchende Führungskräfte kann das ernüchternd und frustrierend sein. Zur Orientierung im „Coaching-Dschungel“ ist die Beantwortung folgender Frage hilfreich: „Warum will ich ein Coaching in Anspruch nehmen?“ Und da ist eine ganze Menge denkbar:

- weil der nächsthöhere Vorgesetzte das Coaching empfohlen hat;
- weil jeder gerade einen Coach hat;
- weil ein wichtiges Meeting bevorsteht, für das man einen Sparringspartner benötigt;
- weil man immer mit dem gleichen Mitarbeiter Probleme hat;

- weil ein Rollenwechsel bevorsteht;
- weil die Vorstandskollegen intrigieren, widerständig oder subversiv sind;
- weil eine Verabschiedung in der Geschäftsführung bevorsteht;
- weil Ohrensausen und Magenschmerzen unter dem Alltagsdruck unerträglich zunehmen
- und, und, und.

Sie sehen, die Bandbreite an Coaching-Anlässen ist groß. Wichtig ist erstens zu klären, ob man selbst überhaupt ernsthaften Coaching-Bedarf oder – in unserer Sprache ausgedrückt – einen hinreichenden „Leidensdruck“ und Interesse an Erkenntnis hat. Ernsthaft meint dabei nicht, ob ein großes Problem besteht. Groß oder klein spielt keine Rolle! Wichtig ist einzig, dass man tatsächlich eine Frage hat, der man nachgehen will. Wenn das nicht der Fall ist, rate ich von einem Coaching-Prozess ab. Wenn Coaching-Bedarf besteht, ist zweitens zu klären, worin der Bedarf liegt. Wie schon gesagt, kann das z. B. die Vorbereitung auf einen wichtigen Termin sein (Präsentation, Meeting, Konfliktgespräch). Hier genügen oftmals schon ein oder zwei Coaching-Termine. Der Coach dient dann als zugewandt kritischer Sparringspartner, der verschiedene mögliche z. B. Meetingverläufe simuliert und den Coachee so „passgenau“ auf die bevorstehende Herausforderung vorbereitet. In einem längeren Coaching-Prozess hingegen kann der Ratsuchende z. B. an seiner Führungshaltung arbeiten und durch die Reflexion des eigenen konkreten Führungshandelns sowie das Ausprobieren alternativer Handlungsoptionen seine Führungskompetenzen ausbauen und dadurch letztlich im Führungsalltag flexibler werden. Coaching kann aber auch ganz schlicht als in längeren Abständen regelmäßiger – etwa vierteljährlicher –, geschützter, eher unstrukturierter Reflexionsraum dienen, in dem das mit dem Coach besprochen wird, was im Arbeitsalltag gerade anliegt. Das ist vor allem für Führungskräfte hilfreich, die aufgrund ihrer hohen Position kaum noch kritische Rückmeldungen erhalten

und denen es an zugewandt herausforderndem Austausch auf Augenhöhe fehlt. In diesem Sinne ist Coaching ein Resonanzraum im häufig eher resonanzarmen Führungsalltag.

### **Was ist der Unterschied zu anderen Maßnahmen der Personalentwicklung?**

Professionelles Coaching setzt immer an den konkreten Bedarfen der Führungskraft an und ist damit nie allgemein, wie es etwa Schulungen und Trainings oder Bestseller der Ratgeberliteratur sind. Im Zentrum des Coachings steht das jeweils spezifische Anliegen des Coachees.

### **Was macht Ihrer Meinung nach eine gute Führungskraft aus und was gerade nicht? Kann jede Person durch ein Coaching diese Rolle übernehmen oder muss sie bestimmte Eigenschaften mitbringen?**

Was eine „gute“ Führungskraft ist, ist immer eine Frage der Perspektive und geht mit Normen und Werten einher. So muss man etwa Donald Trump durchaus Führungskompetenzen attestieren, auch wenn sie meiner Vorstellung von „guter Führung“ völlig widersprechen. Meiner Auffassung nach orientieren sich „gute“ Führungskräfte zuallererst an den Anforderungen ihrer Organisation und ihrer Rolle. In unserer zunehmend entgrenzten Arbeitswelt ermöglichen sie ihren Mitarbeitern damit Orientierung und setzen Grenzen. Sie folgen also gerade nicht allen Wünschen und Bedürfnissen! Dafür ist ein gutes Maß an „Gruppenresistenz“ notwendig. Damit ist die Fähigkeit gemeint, dem Sog von Gruppen- und Teamnormen widerstehen zu können. Weiterhin halte ich ein hohes Organisationsbewusstsein und eine damit verbundene Reflexionskompetenz für zentral, um Führungsherausforderungen mittel- und langfristig professionell im Sinne der Organisation und damit immer auch im Sinne der Mitarbeiter bewältigen zu können. „Gruppenresistenz“, „Gruppen- und Organisationsbewusstsein“ sowie „Reflexionskompetenz“ kann man ausbilden. Ohne ein Mindestmaß an Entdeckerlust und Gestaltungswillen geht es jedoch nicht.

### **Man könnte annehmen, dass Führungskräfte besonders anfällig für Krankheiten wie Burn-out sind. Studien zeigen jedoch, dass sie mit steigender Hierarchie weniger gefährdet sind. Welche Faktoren begünstigen ihrer Erfahrung nach das Ausgebranntsein von Führungskräften?**

Das Führungskräfte etwas weniger anfällig für Burn-out sind, liegt vor allem daran, dass sie über Einfluss- und Gestaltungsraum verfügen. Wir wissen außerdem, dass mindestens ein Interesse und Bindungspunkt außerhalb der Arbeitswelt – wie etwa Familie, Hobbys etc. – möglichem Ausgebranntsein entgegenwirkt und die Resilienz stärkt. Psychische Überforderung wird dann wahrscheinlicher, wenn Grenzen nicht gezogen sind und unklar verlaufen. Für Führungskräfte sind hier vor allem die Grenzen zu Mitarbeitern und zu Kunden oder Klienten zentral. Wenn ich als

Führungskraft die Vorstellung habe, jedes Bedürfnis eines Mitarbeiters oder eines Kunden bedienen und erfüllen zu müssen, nimmt die psychische Vulnerabilität zu.

### **Lässt sich dem Ganzen vorbeugen?**

Prinzipiell ja. Achtsamkeit mit Blick auf Grenzen kann man lernen und üben – z. B. im Rahmen eines Coachings. Gleichzeitig bringt jeder von uns auch einen individuell erworbenen und geprägten „Grundmodus“, eine Anfälligkeit für Überlastung, mit, der sich nicht grundsätzlich ändern lässt. Ein Coaching kann für den eigenen „Grundmodus“ sensibilisieren, Grenzooptionen herausarbeiten und Führungskräfte bei der Bewältigung der alltäglich herausfordernden Grenzarbeit begleiten.

### **Was kann ein Coaching leisten, wenn bereits ein Burn-out oder zumindest erste Anzeichen vorliegen?**

Als niedrigschwelliges Beratungsangebot kann Coaching dazu dienen, das eigene „Energielevel“ zu prüfen und mit vorhandenen Ressourcen wieder in Kontakt zu kommen. Lassen Sie mich aber deutlich sagen, Coaching ersetzt keine Psychotherapie. Der Coach kann aber dabei unterstützen, möglichen psychotherapeutischen Bedarf zu erkennen und ggf. bei der Suche nach einem geeigneten Psychotherapeuten behilflich sein.

### **Welche Vorteile bringt das Coaching der Führungskräfte für das Unternehmen bzw. die nachgeordneten Mitarbeiter?**

Unternehmen sollten Coaching für ihre Führungskräfte nicht als individuelle „Reparaturmaßnahme“ betrachten. Für „ausgebrannte“ Führungskräfte sind meist strukturelle Schief lagen im Sinne dysfunktionaler Organisationsstrukturen mindestens mitverantwortlich. Coaching kann dazu beitragen, diese Strukturdefizite zu erkennen und damit bearbeitbar zu machen. Vom Coaching einer Führungskraft profitiert damit das Unternehmen, aber auch die Mitarbeiter. Um das Zusammenspiel individueller Fragen mit organisationsbezogenen Faktoren angemessen in den Blick nehmen und bearbeiten zu können, ist auf Seiten der Coaches eine hohe Organisationsexpertise erforderlich. Mit Organisationsexpertise meine ich ein fundiertes Verständnis für den Zusammenhang von Organisationszweck, formalen und informalen Entscheidungswegen, rollenspezifischen Handlungs- und Verantwortungsbereichen, Organisationskultur sowie Personalentwicklung. Um dieser Anforderung gerecht zu werden, legt die Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching als Berufsverband im Rahmen der von uns zertifizierten Coaching-Qualifizierungen großen Wert auf eine fundierte organisationsbezogene Ausbildung. Abschließend möchte ich wagen zu behaupten, dass ein Mitarbeiter daran erkennt, dass sein Vorgesetzter Coaching in Anspruch nimmt, dass dieser stärker Position bezieht, Grenzen setzt, konfliktfähiger ist und mehr zuhört.

Das Interview führte Anne Politz. ■