

## **Als Executive-Coach berichte ich im Interview mit Dr. Ulrich Althausen aus meiner Praxis**

### **„Wie tragen Sie als Coach dazu bei, dass Manager in Balance und wirksam sind bzw. es wieder werden?“**

Anke Schöffel im Interview mit Dr. Ulrich Althausen, Vorstandsmitglied der Selbst-GmbH, Mitherausgeber der Zeitschrift Weiterbildung, Inhaber von **hr**-quadrat.

Antworten aus der Praxis gibt Anke Schöffel. Sie ist als Management- und Executive-Coach für Dax Unternehmen seit 12 Jahren in eigener Coachingpraxis tätig. Seit 2002 ist sie Kopf und Herz von Anke Schöffel Consulting, Organisationsberatung und Coaching und seit über 20 Jahren Beraterin, Managementvertraute und Konzernkennerin. Ihr Arbeitsschwerpunkt ist die Begleitung von Menschen und Organisationen in Change-Prozessen, Konflikten und Überlastungssituationen.

#### *Warum geraten immer mehr Manager aus der Balance?*

Der Coachingprozess beginnt oft in kritischen Situationen und damit im Belastungserleben. Häufig zeigen sich bereits Energieverluste, Krankheitsanfälligkeiten und Unzufriedenheit und sind damit ein Hinweis auf anstehende oder sogar überfällige Veränderungen. Kurz: Die Balance stimmt nicht mehr. In einer komplexer und schneller werdenden Welt sind das ja ganz normale Anpassungsreaktionen. Insgesamt kann man das sogar positiv betrachten. Es ist ja gesund, unter Druck und wachsender Spannung in der Arbeitswelt auch zu spüren, dass es einem mit gewissen Dingen nicht gut geht. Und in der Wahrnehmung der Unstimmigkeit liegt ja auch die Chance, gesund zu bleiben, sich leistungsfähig zu halten und sich selbst klar zu werden, was man verändern möchte, um wieder zu einem zufriedenen Arbeitserleben zu kommen.

#### *Was sind denn konkret die Themen, die als Coach an Sie herangetragen werden?*

Ganz oft sind es rasch aufeinander folgende oder raumgreifende strategische Veränderungsprozesse in Unternehmen, in denen gerade den Führungskräften der höheren Ebenen eine doppelte Schlüsselrolle zukommt. Zum einen müssen Sie als Vorbilder – die neocharismatische Forschung hat ja ergeben, dass Vorbilder in Führung wieder extrem wichtig sind – in turbulenten Zeiten ihren Mitarbeitern Halt geben, zum anderen als Manager des Change für die schnelle und zielgerichtete Umsetzung sorgen. Und das meist ohne in die Entscheidung einbezogen zu sein oder unterstützt zu werden, eine eigene Haltung dazu zu entwickeln oder die bestehende Haltung und Einstellung zu verändern. Hier kommt es, neben der Herausforderung, den Change zu managen, auf der Gefühlsebene oft zu Kränkungen und Machtverlust bzw. Ohnmachtsgefühlen oder Hilflosigkeit, es wird ein Mangel an Handlungs- und Entscheidungsfreiheiten erlebt, das Manövrieren im politischen Umfeld strengt an, es kommt häufig zu Konflikten, der Teamgeist geht zurück, das Vertrauen in sich und andere auch. Durch die Vielzahl von Erwartungen kennen die Manager ihre eigenen Bedürfnisse kaum noch, und die Beziehungen – auch im privaten Umfeld – verschlechtern sich, was verstärkt auch zu Vereinsamung führt.

Manchmal werde ich auch mit, sagen wir mal, Wachstumsschmerzen konfrontiert. Ich arbeite oft mit Menschen 45 plus und im mittleren Lebensalter, da – und hier sind sich die Entwicklungspsychologen wie z.B. Piaget, Kohlberg, oder auch der Anthroposoph Steiner einig –

wollen wir etwas Bleibendes hinterlassen und Sinn stiften. In dieser Lebensphase ist die Karriere soweit gemacht, wir haben die Kinder halbwegs groß gekriegt, wir haben unsere Liebesbeziehung um die Klippen herum geschifft oder sind bereits eine neue Partnerschaft eingegangen. Jetzt sind wir, mit anderen Worten, geklärt, wissen, was wir wollen und können und möchten möglichst nur noch Dinge tun, die zu uns passen und die wir vertreten können. Kurz: Wir möchten nach unseren Werten und Bedürfnissen arbeiten und leben und oft auch unsere Erfahrung und unser Wissen in die Welt bringen.

Ein weiteres Thema ist die Gefühlsregulation. Ich arbeite häufig mit zahlenorientierten Managern und strategischen Schnelldenkern, deren Lieblingslösung die Kognition ist. Aus der Stressbewältigungstheorie wissen wir, dass neben der kognitiven Umstrukturierung eine wichtige Säule auch die Gefühlsregulation ist. Um wieder in Balance zu kommen, gilt es, hieran zu arbeiten.

Oft ist es auch ein Kontakt- und Beziehungsthema, was folgende Fragen aufwirft: Wie gut bin ich im Kontakt mit mir, meinen Mitarbeitern, meiner Familie? Letztlich geht es um den Aufbau von Beziehungskompetenzen, um dauerhaft in Führung erfolgreich zu sein.

Zusammengefasst, die Balance ist aus dem Lot, weil die Anforderung, manchmal auch nur kurzfristig, nicht mehr zu den Ressourcen des Managers passt. Und dies, wie gesagt, in ganz verschiedenen Themen und Situationen. Was bisher funktioniert hat, greift nicht mehr, es braucht was Neues, wir wissen aber noch nicht was, und in der Übergangsphase fühlen wir uns seltsam.

Die Bandbreite der belastenden Gefühle/Themen zeigt auf, dass hier dringend Raum und Zeit zum Reflektieren und Ausrichten gebraucht wird. Und hier kommt häufig der Coach ins Spiel.

#### *Was können Sie als Coach hier bieten?*

Die Arbeit mit dem Coach bietet hierzu einen wertvollen Raum. Im geschützten Rahmen dürfen wertfrei Gedanken und Befürchtungen ins Unreine gesprochen und auch gefühlt werden. Das zu teilen mit einer neutralen Person, ist oft schon eine starke Entlastung, und ein Gefühl von Verständnis für die eigenen Gefühle und Handlungen wächst. Dies wiederum ermöglicht es nach Hinterfragen und Analyse der Ist-Situation wieder, in die Handlungsfähigkeit zu kommen und das eigene Verhalten zu erweitern und an die neue Situation anzupassen. Insgesamt gelassener mit den Dingen umzugehen und mit größerer Klarheit und Autonomie und besserer Vereinbarkeit von Berufs-, Organisations- und Privatrolle weiter ans – eigentlich heißgeliebte – Werk zu gehen.

#### *Wie arbeiten Sie konkret mit dem Thema?*

Coaching ist ja ein schnelles und handlungsorientiertes Format auf Augenhöhe, das die Lösungskompetenz beim Klienten stärkt und Entscheidern mit knappen Zeitfenstern Impulse gibt, in oft schon gereiften Überlegungen bzw. Entscheidungen. In den Sitzungen besprechen wir diese Strategien, Gedanken und reflektieren schwierige Situationen, hinterfragen und passen ggf. Ziele an. Schauen nach ruhigen und unruhigen Zonen, nach Blockaden und Boykottmustern; danach, was verändert werden soll und auch, was gut ist und so bleiben soll bzw. wo es Wertvolles gibt. Ressourcen und Stärken wahrnehmen statt Mangel erleben sind hier die Stichworte. Wir vereinbaren z.B. Verhaltensänderungen, die der Klient in der Praxis erprobt. Die gemachten Erfahrungen greifen wir in der nächsten Sitzung wieder auf und werten diese aus. Häufig ist auch der Blick von außen durch den Coach hilfreich und auch die Tatsache, mit einer neutralen Person zu sprechen, kann neue Ideen und Energie spenden, die Sichtweise verändern und zur emotionalen Entlastung beitragen. Die Reflexionsfähigkeit

wird dauerhaft erhöht. Wirksamkeitsstudien im Coaching belegen dies eindeutig.

*Wie lange dauert bei Ihnen ein Coaching bzw. ein Coachingprozess?*

Das hängt vom Anliegen und Ziel des Klienten ab. In der Regel gibt es ein Kennenlerngespräch, oder lax ausgedrückt einen „Chemie-Check“, es folgt ein Auftragsklärungsgespräch, in dem die Ziele formuliert werden. Teilweise ist hier auch Personal/HR dabei, dies hängt von der Kultur und Ebene ab. Dann erfolgt ein Coachingprozess, dessen Länge je nach Anliegen und Zielsetzung definiert wird, meist ca. 10-15 Stunden. Bei Executives sind die Prozesse und Sitzungen oft auch informeller und kürzer. In langjährig gewachsenen Coachingbeziehungen, zum Strategiecheck oder in Akutsituationen erfolgt manchmal ein Anruf, und wir vereinbaren einen zeitnahen Gesprächstermin (auch telefonisch). Oft reicht schon ein ein- bis zweistündiges Fokusgespräch, um sich wieder neu zu justieren.

*Sie arbeiten ja, wie Sie gerade ausgeführt haben, mit vielen Gefühlen, ist das nicht eigentlich ein therapeutisches Thema?*

Als Business-Coach mit therapeutischen Zusatzausbildungen habe ich enge Kooperationen zu psychotherapeutischen und medizinischen Kollegen, an die ich im speziellen Fall abgeben kann. Diese Arbeit im Verbund ist im Sinne der Klienten effizient und stellt sicher, dass eine bestmögliche, kompetente und diskrete Hilfestellung erfolgt. Sie dient auch der Qualitätssicherung im Coaching, das als wirksames Verfahren ja Gesundheit und Arbeitsfähigkeit des Klienten voraussetzt.

In meinem Fall ist dies meistens gegeben, denn es geht ja um, oft kurzfristig, aus der Balance geratene Manager, die einen Austausch auf Augenhöhe suchen, mit einem vertrauensvollen Sparringpartner, der Organisations- und Branchenwissen sowie Konflikt- und Stressbewältigungskompetenz hat, sich in die Denkweise und Sprache des Unternehmens versetzen kann, Machtstrukturen kennt und entschlüsselt, letztlich versteht, worum es geht und zusätzlich eine wertvolle und unvoreingenommene Außensicht liefern kann.

*Ein Satz oder Motto zum Schluss:*

Vielleicht darf ich zwei nennen: Mein Leitsatz für mich selbst und meine Arbeit ist: „Erkenntnis macht Spaß und ermöglicht Veränderung“. Und was ich mir selbst in Zaudersituationen häufiger sage stammt von Martin Walser: „Wer geht, dem schiebt sich Weg unter die Füße“.

*In diesem Sinne: Frau Schöffel vielen Dank für das erkenntnisreiche und interessante Gespräch*

Erschienen in: Armin Fichtner, Werner Müller (Hrsg.) Methoden und Porträts erfolgreicher Coaches - Gesamtausgabe 2014.