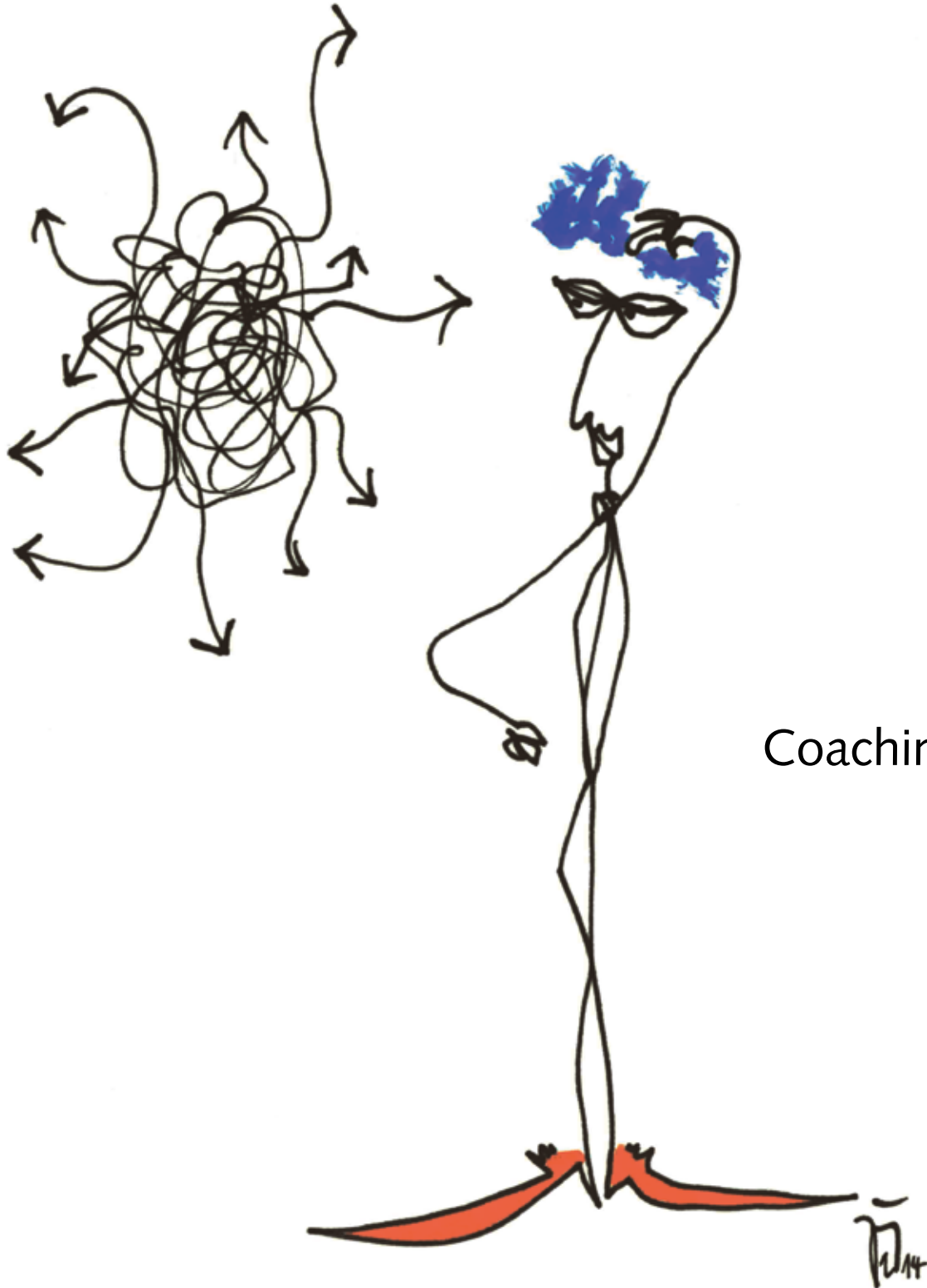


LuPe 13

LIEBICH & PARTNER
Management- und Personalberatung AG



Coaching





Dipl.-Kfm. **Bernhard Knaisch**,
Vorstand bei Liebich & Partner

Liebe Leserinnen und Leser,

erinnern Sie sich noch an den Müllermilch-Slogan: „Die weckt, was in Dir steckt“? Sieht man von der Milch ab, könnte die Aussage so oder so ähnlich auch für das Thema Coaching stehen. Denn Coaching hilft Menschen, sich im ersten Schritt klar über die eigenen Möglichkeiten zu werden und diese im zweiten Schritt auszuschöpfen. Persönliches Wachstum, das je nach Zielrichtung der einzelnen Coachingmaßnahme auch Unternehmen zugutekommt. Ein Allheilmittel ist Coaching allerdings nicht. Über Nutzen, Einsatzmöglichkeiten und Grenzen des Coachings berichten wir in dieser LuPe-Ausgabe.

Oben angekommen, sind Top-Manager oftmals auf sich allein gestellt. Eine Herausforderung der besonderen Art, die sich mit dem richtigen Coach an der Seite leichter bewältigen lässt (S. 3). Warum? Der Coachingexperte Prof. Dr. Egon Stephan vom INeKO-Institut an der Universität zu Köln klärt im Interview den Begriff Coaching, spricht über erfolgreiche Menschen und die Tugend der Bescheidenheit (S. 4).

Mit gemütlichem Kaffeetrinken hat professionelles Coaching auf alle Fälle nichts zu tun. Unser Berater Helmut Ruckriegel skizziert Business Coaching als zielorientierten Prozess, der – zum Vorteil des Unternehmens – Mitarbeiterpotentiale weckt (S. 5). Dass man dabei am besten mit Methode vorgeht, zeigt das Beispiel Spiegelcoaching. Der innovative Coachingansatz hilft Fachkräften in nach außen gerichteten Positionen, ihre Wirkung zu optimieren (S. 6).

Für manche werden Wünsche Wirklichkeit, anderen eröffnen sich bislang ungekannte Perspektiven: Ziel eines Karrierecoachings ist es, dass jeder seine eigene Erfolgsgeschichte schreibt (S. 7). Alles andere als vorgezeichnet ist auch der Weg weiblicher Fach- und Führungskräfte in Unternehmen. Für sie gibt es, im Gegensatz zu ihren männlichen Kollegen, noch keine Rollenvorbilder (S. 8).

Coaching macht Menschen selbst-bewusst. Sie wissen um ihre Persönlichkeit, ihre Möglichkeiten, ihre Wirkung und ihre Rolle. Eine gute Voraussetzung, um weiterzukommen – als Einzelner und gemeinsam im Unternehmen.

Ihr Bernhard Knaisch

Impressum

LuPe-Kundenmagazin Nr. 13
März 2014
Erscheinungsweise: dreimal jährlich

Herausgeber
Liebich & Partner Management-
und Personalberatung AG
Gewerbepark Cité 20, Marstall Unterlinden,
76532 Baden-Baden, www.liebich-partner.de

V.i.S.d.P./Chefredakteur
Bernhard Knaisch, Liebich & Partner (L&P)

Redaktionsteam (L&P)
Renate Schneider, Bernhard Knaisch

Redaktion
Daniela Dannert-Weing, Kißlegg,
www.danieladannert.de

Gestaltung
MARKKOM – Agentur für Kommunikation,
Rottweil

Autoren
Andrea Schwan (L&P), Helmut Ruckriegel (L&P),
Paula Bemann-Wöschler (L&P), Jörg Kraft (L&P),
Daniela Dannert-Weing

Bildnachweis
Beraterporträts: Marcus Gernsbeck
Bild S.4: INeKO

Zeichnungen
Jürgen Weing
www.juergenweing.de

Auflage
8.500 Stück

Adressänderungen
Mitteilungen über Adressänderungen bitte
per E-Mail an info@liebich-partner.de

Alle in diesem Magazin enthaltenen Informationen
veröffentlichen wir mit größtmöglicher Sorgfalt,
jedoch ohne Gewähr.

At the top.

Je höher man steigt, desto einsamer die Umgebung und desto dünner die Luft. Das gilt auch in Unternehmen. Coaching at the top verhindert, dass die oberen Führungsetagen zum Elfenbeinturm werden.

Führungskräfte, die es ins obere oder ins Top-Management geschafft haben, gehören zu den Besten eines Unternehmens. Sie wurden gefordert, über Personalentwicklungsmaßnahmen gefördert und befinden sich nun in gehobenen, politisch teils schwierigen Positionen. Doch dort stehen sie oft ziemlich allein. Es fehlt an gleichrangigen Gesprächspartnern, mit denen sie sich hinsichtlich komplexer Themen und schwieriger Entscheidungen auseinandersetzen können. Die emotionale Belastung ist hoch. Ängste und Risiken müssen alleine bewältigt werden. Auch die Luft wird mit der exponierten Stellung dünner. Im Spannungsfeld der Machtinteressen nimmt die Brisanz im Umgang mit Kollegen, Mitarbeitern oder Kunden zu. Man kämpft häufig mit verdeckten Konflikten im Führungskreis. Jedes öffentliche Wort wird auf die Goldwaage gelegt. Verhalten und Entscheidungen haben weitreichende Konsequenzen. Im positiven wie im negativen Sinn. Ganz wie in der griechischen Tragödie: Je höher der Held, desto tiefer kann er fallen.

»Es mangelt an ehrlichem Feedback.«

Damit einher geht die Gefahr, dass Top-Manager den Bezug zur Realität verlieren: Informationen aus dem Unternehmen kommen nur noch gefiltert bei ihnen an. Um selbst durch das Unternehmen zu gehen, fehlt vielfach die Zeit. Es mangelt an ehrlichem Feedback zur persönlichen Wirkung. Der Selbst-/ Fremdbildabgleich wird seltener, sich realistisch einzuschätzen immer schwieriger. Das aktuelle Beispiel ADAC zeigt, was passieren kann, wenn Manager den Bodenkontakt verlieren.

»Das Sparring mit dem Coach sichert Entscheidungsprozesse.«

Coaching ist das Mittel der Wahl, um Führungskräfte in den genannten Problemfeldern sinnvoll und gezielt zu unterstützen. Das Sparring mit dem Coach, das gemeinsame Abwägen von Sachverhalten und Vorgehensweisen, beschleunigt und sichert die Entscheidungsprozesse. Die Führungskraft wird emotional entlastet und in ihrer Persönlichkeit gestärkt,

damit sie sich auch unter extremem Druck nicht vereinnahmen lässt oder zu manipulieren beginnt. Durch die Außensicht des Coaches wird die Perspektive auf das Unternehmen und die Menschen dort erweitert. Das verringert, ebenso wie die offene Rückmeldung des Coaches auf die Wirkung der Führungspersönlichkeit, das Risiko, dass Manager sich in einen Elfenbeinturm verabschieden.

Welcher Coach der richtige ist, hängt von den Zielen des konkreten Coachingprozesses ab. Prinzipiell gilt: Mit steigender Hierarchieebene wachsen die Anforderungen an das Wissen und die Erfahrung des Coaches. Wer Manager in den oberen Führungsetagen auf Augenhöhe begleiten will, muss unternehmerische Zusammenhänge, Hintergründe und Problemfelder verstehen.



Dipl.-Psych. **Andrea Schwan** schätzt an den Führungskräften im oberen und im Top-Management, dass sie schnell denken, schnell handeln und sehr gut umsetzen können. Investieren sie Zeit in ein Coaching, wollen sie auch vorwärtskommen. liebich-partner.de/andrea-schwan

Jeder Mensch ist für sich selbst der beste Experte.

Angelehnt an die ursprüngliche Wortbedeutung ‚Kutsche‘, ist ein Coach jemand, der einen weiterbringt. Was heißt das genau? Ein Gespräch mit Univ.-Prof. Dr. Egon Stephan, Geschäftsführendes Vorstandsmitglied des Instituts für die Entwicklung personaler und interpersonaler Kompetenzen (INeKO) an der Universität zu Köln.

LuPe: Herr Professor Stephan, inzwischen gibt es Coaches für alle Lebensbereiche. Mode oder Notwendigkeit in unserer Gesellschaft?

Egon Stephan: Keine Notwendigkeit, aber doch mehr als Mode und Selbstmarketing. Jeder, der vor anspruchsvollen Aufgaben steht, profitiert von einem sachkundigen Gesprächspartner, der durch das Stellen kluger Fragen neue Perspektiven auf die eigenen Ziele, eigenes und fremdes Handeln eröffnet. Das gilt umso mehr in einer Welt, die sich rasch weiterentwickelt und stets neue Anpassungsleistungen erfordert.

Braucht derjenige einen Coach, der es nicht alleine schafft?

Im Gegenteil. Gerade erfolgreiche Menschen zeichnen sich dadurch aus, dass sie ihre Vorhaben selbstkritisch hinterfragen und aus unterschiedlichen Perspektiven betrachten wollen. Das geht am besten mit einem Sparringspartner, der ausgehend von der Persönlichkeit des Coachees unterschiedliche Blickwinkel auf die aktuelle Situation und potentielle Entwicklungsszenarien anbietet. In der Psychologie spricht man von Denken als Probehandeln: Man fällt gedanklich eine Entscheidung und überlegt dann, was daraus folgen kann. Der Coach unterstützt diesen Prozess des vorausschauenden Denkens, Fühlens, Entscheidens und Handelns. Der Coachee wird darin begleitet, seine eigenen Kompetenzen und Erfahrungen voll auszuschöpfen.

Was unterscheidet den Coach vom Berater?

Das Selbstverständnis: Für den Coach ist jeder Coachee der beste Experte für sich selbst. Er hilft dem Coachee, das eigene Expertenwissen zu erschließen, Erfahrungen aus früheren Erfolgen, aber auch früheren Fehlern auf die aktuelle Situation zu beziehen und daraus die für ihn richtigen Ziele und Lösungswege abzuleiten. Der Berater sieht dagegen sich selbst als den Experten.

Wann ist Coaching der richtige Weg und wo liegen die Grenzen?

Coaching ist keine Psychotherapie. Es geht nicht darum, psychische Störungen zu behandeln, sondern berufliche oder private Themen des Coachees zu bearbeiten. Dazu lenkt der Coach den Blick des Coachees über personenzentrierte An-



Prof. Dr. Egon Stephan lehrt am INeKO-Institut Systemisches Coaching und personenzentrierte Gesprächsführung. Er befasst sich seit 1987 auf wissenschaftlicher und praktischer Ebene mit Fragen zu Verhandlungsführung, Beratung und Coaching, Konfliktforschung und Mediation. ineko-cologne.com

stöße zuerst nach innen. Der Coachee betrachtet sein subjektives Erleben und prüft, was ihn belastet oder anzieht, was für ihn stimmig oder wo er mit sich noch nicht im Reinen ist. Durch die folgenden systemischen Interventionen wendet sich der Blick des Coachees dann stärker nach außen. Er versucht beispielsweise, die Situation aus der Perspektive der anderen beteiligten Personen zu betrachten. So gewinnt er mehr Verständnis für seine Lage und die der anderen.

Woran misst sich der Erfolg eines Coachingprozesses und wer ist für ihn verantwortlich?

Jeder Coachee ist letzten Endes selbst verantwortlich für seine Lösungen. Der Coach hat aber die Verantwortung dafür, dass er den Coachingprozess so gestaltet, dass der Coachee die für ihn geeigneten Ziele und Wege dorthin

wählen kann. Erfolgreich war der Prozess dann, wenn der Coachee hinter dem Ergebnis steht, die Ziele erreicht und sich für die Zukunft nachhaltig gestärkt fühlt.

Was zeichnet einen guten Coach aus?

Eine wissenschaftlich fundierte Ausbildung, Erfahrung, Klugheit und Bescheidenheit. Zu Letzterem gehört ein positives Menschenbild, wie es z. B. die Humanistische Psychologie nach Carl Rogers vertritt. Sie geht davon aus, dass jeder Mensch alle Voraussetzungen in sich trägt, um seine Möglichkeiten zu entfalten. Der Coach muss sich also zurücknehmen. Er darf nicht in die Falle tappen, für den Coachee Ziele und Lösungsvorschläge festlegen zu wollen.



Business Coaching ist kein Kaffeeklatsch.

So manches Coachingangebot ist gut gemeint und schlecht durchdacht. Es entsteht spontan aus der Situation heraus und man kommt, als säße man gemütlich bei einer Tasse Kaffee, von einem Thema zum anderen. Professionelles Business Coaching sieht anders aus. Nicht die Situation, das Ziel bestimmt den Prozess.

Wenn Unternehmen Coachingmaßnahmen anbieten, hat das immer einen spezifischen Grund. Sie wollen ihre Fach- und Führungskräfte bei der Bewältigung konkreter Krisen bzw. Veränderungen unterstützen oder im Rahmen der Personalentwicklung ihre



Dipl.-Psych. **Helmut Ruckriegel** ist überzeugt, ein Business Coach benötigt neben einem Feeling für Menschen eigene Managementenerfahrung. Nicht um sich zu fraternisieren, sondern um überhaupt zu verstehen, in welcher Rolle die Coachees sich befinden.

liebich-partner.de/helmut-ruckriegel

Leistung optimieren. Business Coaching ist somit ein systematischer Prozess, der sich aus einer vom Unternehmen vorgegebenen Zielsetzung ableitet und an den Aufgaben des jeweiligen Coachees orientiert.

»Nicht die Situation, das Ziel bestimmt den Prozess.«

Aus der ursprünglichen Coachingkonstellation, ein Mensch begleitet einen anderen Menschen bei der Bewältigung spezieller Anforderungen, ist eine Dreiecksbeziehung aus Coach, Coachee und Unternehmen geworden. Das erfordert erhöhte Transparenz und einen Rahmenvertrag, in dem die Ziele, die Zahl und die Dauer der Coachingsitzungen ebenso fixiert sind wie das Zwischenresümee und das Abschlussgespräch mit allen Beteiligten.

Zentral in jedem Business Coaching ist die Klärung der Situation des Coachees: Welche Rolle spielt er im Unternehmen? Welche Ziele werden offen oder verdeckt an ihn gestellt? Welche Menschen in oder außerhalb des Unternehmens nehmen Einfluss auf seine Arbeit? Entspricht seine Leistung

den Erwartungen? Welche im Laufe des Lebens erlernten Lebenstechniken bestimmen sein Verhalten? Und sind sie in der jetzigen Arbeitssituation noch angemessen? In der Auseinandersetzung mit dem Coach, über berufsbezogene psychologische Tests oder Hilfsmittel, wie beispielsweise

»Was in den Sitzungen zur Sprache kommt, bleibt vertraulich.«

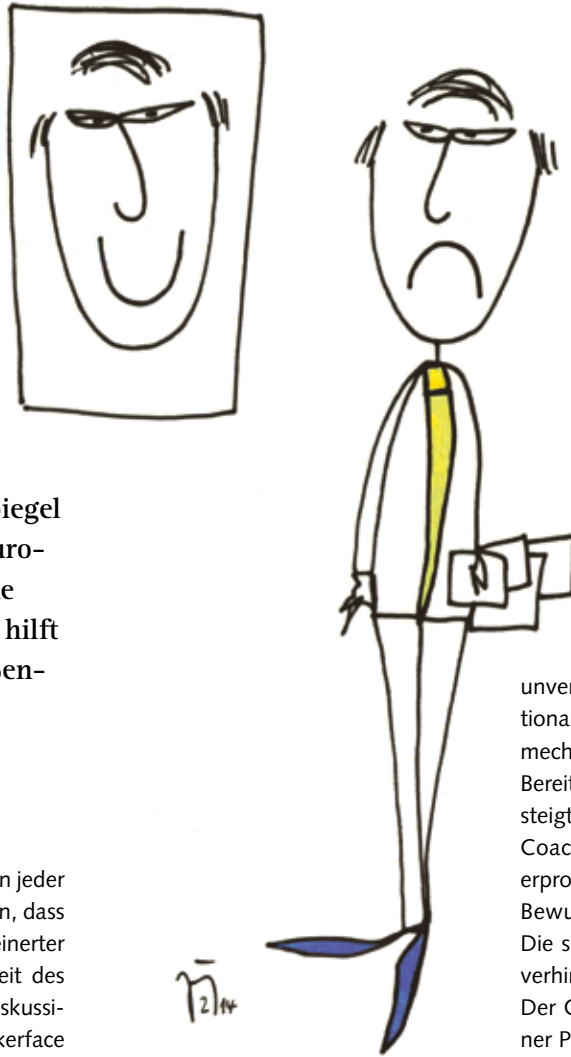
das Ishikawa-Diagramm, identifiziert der Coachee relativ schnell, wo Probleme liegen und Veränderungsbedarf besteht. Gemeinsam mit dem Coach werden die Ursachen analysiert und Handlungsoptionen entwickelt, die der Coachee anhand protokollierter Aufgabenstellungen versucht, im Unternehmensalltag zu realisieren.

Manches gelingt, manches nicht sofort. Die Erfüllung oder Nichterfüllung der Aufgaben gibt prozessbegleitend Auskunft über die Fortschritte des Coachees im Hinblick auf die ursprüngliche Zielsetzung. Weitere Anhaltspunkte für die Prozessevaluation sind die Selbsteinschätzung des Coachees sowie die Fremdeinschätzung durch Vorgesetzte. Wichtiger Aspekt: Business Coaching ist kein Seelenstrip-tease. Was in den Sitzungen zwischen Coach und Coachee zur Sprache kommt, bleibt vertraulich. Der Coachee entscheidet, welche Informationen er an das Unternehmen weitergeben will.

Der Erfolg eines Coachingprozesses lässt sich nicht in Zahlen messen. Und seine Grenzen sind durch den Coachee klar gesteckt: Business Coaching kann aus einem Menschen keinen anderen machen, sondern nur – und das ist alles andere als wenig – seine Potentiale wecken.

Selbstreflexion

Spieglein, Spieglein...



Ob in Märchen, Mythen oder Realität, Spiegel sagen die Wahrheit. Eine innovative, neuropsychologisch fundierte Coachingmethode macht sich das zunutze: Spiegelcoaching hilft Fachkräften in Positionen mit hoher Außenwirkung, ihre Möglichkeiten noch besser auszuschöpfen.

Zum Rollenbild bestimmter Berufsgruppen gehört es, in jeder Situation das Gesicht zu wahren. Das kann dazu führen, dass sich in Krisensituationen der Pressesprecher mit versteinertem Miene vor sein Unternehmen stellt, die Freundlichkeit des Moderators angesichts aus dem Ruder laufender Diskussionen zur Fassade gerinnt, der Vertriebsprofi mit Pokerface in schwierige Verhandlungen geht. Auch wenn sich die Protagonisten bemühen, keine Gefühle, Unsicherheiten oder Schwächen zu zeigen, wirken sie anders als sie denken: Die Menschen ihnen gegenüber spüren die Unstimmigkeit zwischen Auftritt und Person, bezweifeln ihre Authentizität. Ein Nachteil, wenn man Vertrauen schaffen, andere überzeugen oder begeistern will.

Authentisch ist, wer es schafft, seine verbale Kommunikation mit seiner Körpersprache und Gefühlswelt in Einklang zu bringen. Voraussetzung dafür ist das Wissen um die eigene Wirkung und der bewusste, konstruktive Umgang mit den eigenen Emotionen. Hilfe bietet dabei das Spiegelcoaching. Es beruht auf der Idee des Coaches und Teamtrainers Engelbert Walz, einen realen Spiegel als Reflexionsfläche für

»Menschen spüren die Unstimmigkeit zwischen Auftritt und Person.«

den Coachee zu nutzen. Darauf aufbauend haben wir gemeinsam eine Methode entwickelt, die zudem neuropsychologische Erkenntnisse, speziell zu den Spiegelneuronen im menschlichen Gehirn, berücksichtigt: Diese reflektieren im Gehirn eines Menschen, vereinfacht gesagt, das Verhalten anderer Personen und ermöglichen ihm dadurch Empathie und das Lernen von anderen. Im Falle des Spiegelcoachings reflektieren sie statt anderer Personen das eigene Spiegelbild.

Die Arbeit mit dem realen Spiegel birgt Vorteile in allen Phasen des Coachingprozesses: Unter Anleitung des Coaches führt der Coachee Übungen zur Prüfung seiner Außenwirkung durch. Der Blick in den Spiegel führt ihm dabei mögliche Differenzen in der Selbst-/Fremdwahrnehmung und unstimmige Verhaltensweisen vor Augen. Anders als beim verbalen Feedback des Coaches, trifft die Selbsterkenntnis den Coachee



Ob mit oder ohne Spiegel, das Schönste an der Coachingarbeit ist nach Ansicht der Dipl.-Psych. **Paula Bemann-Wöschler**, wenn Menschen merken, was alles in ihnen steckt. Das sind Momente, in denen alle Beteiligten spüren, dass Coaching Hilfe zur Selbsthilfe ist.
liebich-partner.de/paula-bemann-woeschler

unvermittelt und damit in einer emotionalen Intensität, die innere Abwehrmechanismen außer Kraft setzt. Die Bereitschaft zu Verhaltensänderungen steigt. In der zweiten Phase stärkt der Coachee seine Ich-Funktionen und erprobt im daraus wachsenden Selbstbewusstsein Handlungsalternativen. Die sofortige Rückmeldung im Spiegel verhindert jedes aufgesetzte Verhalten. Der Coachee erlebt direkt, was zu seiner Persönlichkeit passt und was nicht. Im Anschluss geht es darum, die gewählten Handlungsmuster einzuüben, bis sie Routine werden. Dabei lernt

»Die Selbsterkenntnis trifft den Coachee unvermittelt.«

der Coachee vom eigenen Spiegelbild: Durch die wiederholte Vorspiegelung des neuen Verhaltens werden dank der Spiegelneuronen bestimmte Areale in seinem Gehirn aktiviert, neue Synapsen verknüpft, Lernspuren gelegt.

Der reale Spiegel wirkt als Verstärker und Katalysator. Durch die direkte Resonanz können Verhaltensänderungen schneller, nachhaltiger und effizienter umgesetzt werden als im klassischen Coachinggespräch. Und das, so oft und wann immer der Coachee es will. Denn so wichtig die fachliche Anleitung in der Anfangsphase des Spiegelcoachings ist, es wird schnell zum Selbstläufer. Haben Coachees den Umgang mit dem Spiegel einmal gelernt, können sie ihn eigenständig nutzen.

Positionierung

Wer bin ich? Was kann ich? Was will ich?

Es gibt Situationen im beruflichen Leben, da weiß man nicht, wie es weitergehen soll: Der Arbeitgeber möchte sich trennen. Man ist unzufrieden mit seiner Arbeit. Man hat sich mehr vorgenommen. Man fühlt sich zu jung für die Rente. Eine Möglichkeit, sich Klarheit zu verschaffen, ist die Auseinandersetzung mit sich und seiner Situation im Rahmen eines Karrierecoachings. Martin Brenner (Name von der Redaktion geändert) ist diesen Weg gegangen. Der Diplom-Ingenieur war acht Jahre lang Bereichsleiter in einem Unternehmen der Automobilbranche, als er mit Ende vierzig spürte: „Eigentlich will ich Geschäftsführer werden.“

Ein Karrierecoach kann in derartigen Situationen etwas, was andere nicht können: ein unvoreingenommener und

fachlich versierter Gesprächspartner sein. Anders als Familienmitglieder ist er emotional unbelastet. Anders als Freunde scheut er sich nicht, unbequeme Wahrheiten auszusprechen. Anders als Vorgesetzte kommt er nicht in Konflikt mit Unternehmensinteressen. Und – er verfügt über tiefgehendes Wissen zu Karrierepfaden, Berufsbildern, Unternehmen und Märkten.

Martin Brenner wollte seine Stellung nicht leichtfertig aufgeben: „Ich war unsicher, ob und wie ich mein Ziel erreichen kann.“ Das Karrierecoaching hat ihm den Freiraum verschafft, einmal nicht über seine Arbeit, sondern über sich nachzudenken. Leitend waren dabei die Fragen: Wer bin ich? Was kann ich? Was will ich?

Ein Karrierecoaching beginnt mit der Standortbestimmung. Der Coachee reflektiert im Austausch mit dem Coach seinen beruflichen Werdegang, stellt eine persönliche Erfolgsbilanz auf und macht sich sowohl seine Schlüsselqualifikationen als auch seine Wirkung

»Karrierecoaching ist ein offener Prozess.«

auf andere bewusst. Eignungsdiagnostische Verfahren, eine Stärken-Schwächen-Analyse oder optional eine wissenschaftlich fundierte Kompetenz- und Potentialanalyse, helfen ihm zu



Aus seiner Zeit als Personalleiter weiß der Betriebswirt **Jörg Kraft**, wie wichtig und zugleich schwierig es ist, die richtigen beruflichen Entscheidungen zu treffen. Er findet Karrierecoaching extrem spannend und freut sich über die Vielfalt individueller Erfolgsgeschichten.
liebich-partner.de/joerg-kraft

erkennen, welche beruflichen Ziele im Rahmen der eigenen Möglichkeiten liegen. Im nächsten Schritt geht es darum, diese zu konkretisieren und eine realistische persönliche und berufliche Vision zu erarbeiten. Die Betrachtung der Work-Life-Balance, die Auseinandersetzung mit den eigenen Werten sowie die Einschätzung des Karrierecoaches zu Zielbranchen, Zielmärkten und Arbeitsmarktperspektiven zeigen dem Coachee dabei auf, was seine beruflichen Entscheidungen in Konsequenz bedeuten.

Karrierecoaching ist ein offener Prozess, der die Bereitschaft des Coachees zu Selbstreflexion und zum Blick über seinen bisherigen beruflichen Teller- rand hinaus erfordert. Überraschungen sind inbegriffen. Mancher kann mehr als er weiß. Andere wollen mehr als sie können. Beide sollen befähigt werden, den richtigen Weg zu finden. So wie Martin Brenner. Das Coaching hat ihn in seinem Bestreben bestätigt. Er hat seinen Bewerberauftritt optimiert und ist gezielt auf Stellensuche gegangen. Mit Erfolg. Seit einem Jahr ist er Chief Operations Manager in einem Maschinenbauunternehmen.

Es geht auch anders.

Stereotypen Rollenbildern nachzueifern, bringt Frauen im Beruf nicht voran. Sie müssen ihre Rolle im Arbeitsumfeld Unternehmen individuell definieren.

Frauen wollen arbeiten, nicht wenige Karriere machen. Sie verstehen darunter jedoch häufig etwas anderes als Männer, planen, entscheiden und handeln im Rahmen ihrer beruflichen Entwicklung anders als diese. Vorbilder gibt es in der Unternehmenswelt für sie noch wenige. Coaching ist eine Personalentwicklungsmaßnahme, die ihnen auf der Suche nach dem eigenen Weg hilft.

»Männliche Stereotypen zu imitieren, ist der falsche Weg.«

Coaching spiegelt Frauen, die Führungskraft werden oder ihre Fachkarriere vorantreiben wollen, ein realistisches Bild ihrer Fähigkeiten und stärkt

so ihr Selbstbewusstsein und die Wahrnehmung ihrer Selbstwirksamkeit. Es hilft den Frauen zudem, ihr Rollenverständnis zu klären. Denn erreichen sie ihre Ziele, werden sie in Führungs- oder Projektteams überwiegend allein unter Männern sein. Und damit in einem Spannungsfeld, in dem neben den Geschlechtern auch das Kommunikationsverhalten differiert. Um dem gewachsen zu sein, müssen sie eine Rolle finden, die einerseits Durchsetzungsstärke demonstriert und andererseits zu ihrer Persönlichkeit passt.

Ein Problem, das mit veränderten Vorzeichen auch Frauen, die bereits Führungspositionen innehaben, kennen. Sie stehen vor der Herausforderung, einen individuellen, authentischen Führungsstil zu entwickeln. Männliche Stereotypen zu imitieren, ist dabei der falsche Weg. Agieren sie wie ihre

männlichen Kollegen entscheidungsfreudig, dominant und zielorientiert, werden sie von ihren Mitarbeitern als „Mannweiber“ diffamiert. Zeigen sie sich dagegen feminin weicher und integrationsfreudiger, sagt man ihnen Führungsschwäche nach. Eine Zwickmühle, aus der Coaching individuelle Auswege eröffnet.

Die bewusste Rollendefinition im beruflichen Umfeld ist zudem wichtig, da Frauen sich weniger linear ausrichten, sondern ganzheitlich denkend versuchen, stets ihre verschiedenen Lebenswelten einzubeziehen. Weibliche

Fach- und Führungskräfte müssen sich daher explizit klar machen, welche Anforderungen sich allgemein aus ihrer Berufstätigkeit und aus ihrem persönlichen Arbeitskontext ergeben. Sie müssen damit umgehen können und zur Verantwortung, die ihre Position im Unternehmen mit sich bringt, stehen. Nicht nur, aber vor allem für Frauen, die nach Jahren der „Familienarbeit“ den Wiedereinstieg in den Beruf suchen, ist das ein zentrales Coachingthema.

Unternehmen, die sich gut ausgebildete weibliche Arbeitskräfte für die Zukunft sichern wollen, müssen entscheidende Rahmenbedingungen für Beruf und Karriere verändern. Bislang betreiben sie über eine Reihe von Maßnahmen, von flexibler Arbeitszeit bis zu Kitaangeboten, lediglich Kosmetik, statt sich strukturell und kulturell weiterzuentwickeln. Frauen wiederum müssen sich, auch wenn sie mehrere Lebenswelten unter einen Hut zu bringen haben, den Unternehmensrealitäten stellen. Sechs Beraterinnen von Liebich & Partner bieten beiden Seiten ihre Expertise an. Als Spezialistinnen für das Recruiting, die Karriereberatung und die Personalentwicklung weiblicher Fach- und Führungskräfte unterstützen sie Unternehmen und Frauen beim bewussten Perspektivwechsel und bei der Schaffung zukunftsfähiger Arbeitswelten.

Paula Bemann-Wöschler, Gaby Doll, Pia Korppi, Renate Schneider, Andrea Schwan, Claudia Weyrauther

