

Ganz neue Perspektive

Felicitas von Elverfeldt, Diplom-Psychologin und Coach von Top-Managern, beschreibt, was sie in ihrer täglichen Praxis erlebt.

Kürzlich erzählte mir ein Klient, ein Banker, zerknirscht, dass man ihm einen Kollegen vor die Nase gesetzt habe und er obendrein nicht einmal mehr wisse, ob er bei seiner Familie bleiben und was er eigentlich selbst wolle. Ich gab ihm am Ende unseres Gesprächs eine Hausaufgabe: Er sollte sich binnen zwei Wochen eine zweiwöchige Auszeit in einem Hotel nehmen – plus: keine Ablenkung durch Blackberry, Handy, Laptop, TV oder Zeitungen. Stattdessen sollte er ein Tagebuch über die auftauchenden Gedanken und Gefühle führen, um wieder in Kontakt mit sich selbst zu kommen. Nach zunächst heftigem Widerstand ging er darauf ein und kam mit neuer innerer Stärke zurück. Er entschied sich für seine Familie und positionierte sich auch auf der Arbeit neu.

Natürlich läuft das nicht immer so einfach. Zu mir kommen oft Führungskräfte auf Empfehlung, die einen externen und unabhängigen Sparringspartner suchen. Besonders Top-Manager sind häufig isoliert. Sie erhalten selten ehrliches Feedback, da im Dschungel der Macht eher Konkurrenz und Misstrauen herrschen. Die Führungskräfte aus den Ebenen darunter haben dagegen oft konkrete Coaching-Ziele. Ihre Themen sind Standortbestimmung, Karriereplanung, das Erkennen und Nutzen eigener Potenziale, sich besser zu verkaufen und zu positionieren sowie der Umgang mit Veränderungen, Konflikten und Machtspielen. Viele nutzen das Coaching aber auch präventiv, also um sich etwa auf neue Herausforderungen vorzubereiten. Im Coaching reflektieren wir das dann gemeinsam und erarbeiten Handlungsstrategien.

Mein Anliegen ist, den Manager durch kritische Fragen zum Nachdenken zu bringen, um so seine Potenziale besser zu nutzen. Tatsächlich hilft mir bei meiner Arbeit oft, dass ich eine Frau bin. Männer nehmen andere Männer leicht als Konkurrenten wahr. Bei einer Frau dagegen ist die Bereitschaft größer, auch kritische Anregungen anzunehmen. Meine weiblichen Kunden wiederum fühlen sich von mir besser verstanden.

Ich stelle allerdings nicht nur Fragen, sondern gebe auch Tipps und vermittele durch Feedback eine andere Perspektive. Dabei versuche ich im Dialog sicherzustellen, dass der Manager gerade bei neuen Herausforderungen die treibende Kraft bleibt, gleichzeitig aber in sich selbst einen ruhenden Pol findet.

Einmal wollte der Manager eines großen Automobilkonzerns mit mir die Frage klären, ob er eine Beförderung in den Kreis der oberen Führungskräfte annehmen sollte. Er sagte: „Erstaunlicherweise freue ich mich gar nicht darüber, wie kann das sein?“ Nachdem ich mit ihm die Unterschiede zwischen mittlerem und oberem Management erarbeitet habe, kam er zu dem Schluss, dass er nicht in diesen Kreis passt und lehnte das Angebot ab. Auch als ich ihm erläuterte, dass er vermutlich kein zweites Mal gefragt werden

würde und mit den Reaktionen umgehen müsse, blieb er bei seiner Entscheidung.

Coaching ist natürlich kein Allheilmittel. Letztlich kann ich nur Anstöße geben, Muster aufdecken, neue Sichtweisen anregen und meine Erfahrung einbringen. Die Lektion umsetzen muss immer der Kunde. Entscheidend ist deshalb, ob die Führungskraft tatsächlich bereit ist, ihr Handeln kritisch zu reflektieren und sich persönlich weiterzuentwickeln. So kam es vor, dass ein Manager von unserem Thema „soziale Kompetenz“ ständig auf Sachthemen auswich. Nach einer halben Stunde fragte ich ihn schmunzelnd: „Unser Thema interessiert Sie nicht wirklich, oder?“ Daraufhin lächelte er nur. Ich schlug ihm dann folgenden Deal vor: „Wir

nehmen uns noch eine halbe Stunde Zeit, und wenn Sie danach der Überzeugung sind, dass Ihnen soziale Kompetenz nutzt, machen wir weiter. Falls nicht, brechen wir das Coaching mit der Begründung ab, dass ich Ihnen intellektuell nicht gewachsen gewesen bin.“ Er ging darauf ein, und ich coachte ihn weiter.

Bevor es richtig losgeht, kann jeder Kunde mit mir zunächst ein unverbindliches und einstündiges Vorgespräch führen. Dabei versuchen wir uns gegenseitig kennenzulernen und besprechen das individuelle Vorgehen. Für das Coaching ist wichtig, dass wir einander vertrauen und dass die „Chemie“ zwischen Coach und Coachee stimmt. Ich habe mich aber auch schon mal entschieden, eine Kundin abzulehnen, weil sie sehr aggressiv auftrat.

Kommt es zu einer Zusammenarbeit, werden zunächst die Ziele und Erfolgskriterien mit dem Kunden und optional gemeinsam mit dessen Vorgesetzten vereinbart sowie am Ende des Prozesses überprüft. Bei Bedarf erhält jeder Klient von mir zudem ein schriftliches Stärken-Schwächen-Profil. In den einzelnen Sitzungen wird dann auf die vereinbarten Ziele hin anhand von Fallbeispielen aus

der Kundenpraxis gearbeitet. Üblich sind bei mir sechs bis neun Gespräche à drei Stunden, die monatlich stattfinden.

All diese Coachings laufen unterschiedlich ab. So kam kürzlich ein erfolgreicher Manager um die 40 zu mir mit dem Anliegen: „Ich habe alle meine Ziele erreicht: toller Job, viel Geld, Frau, Kinder, Haus – aber ich bin nicht glücklich. Und das Schlimmste ist: Ich weiß nicht, was ich will oder was mich wirklich glücklich machen würde.“ Wir identifizierten seine wichtigsten Werte im Leben und fanden heraus, dass er vor allem darüber unzufrieden war, nicht international zu arbeiten. Durch entsprechendes Nachfragen kam dann heraus, dass er vermutete, dass seine Familie niemals ins Ausland mitgehen würde. Nur hatte er nie gewagt zu fragen. Daraufhin bereiteten wir das Gespräch mit seiner Familie vor – und bei unserer folgenden Sitzung erklärte er mir zufrieden, dass seine Familie mit ihm ins Ausland ziehen würde und auch sein Arbeitgeber ihm einen passenden Job anbiete. ■



Felicitas von Elverfeldt arbeitet seit über zehn Jahren in Frankfurt a.M. für Großkonzerne (elverfeldt-coaching.com).