Im Gespräch: Felicitas von Elverfeldt, Trainerin von Führungskräften

„Manager können Erfolge steigern wie Profisportler“

Anforderungen steigen, die Empathie schwindet – Führungskräfte holen sich immer häufiger Rat von einem Coach. Die Psychologin Felicitas von Elverfeldt über die zentralen Missverständnisse.

Frau von Elverfeldt, warum lassen sich immer mehr Führungskräfte coachen?

Die jährlichen Zuwachsraten sind im zweistelligen Bereich. Nach Umfragen soll die Verbreitung in den nächsten Jahren weiter steigen. Die Komplexität, Geschwindigkeit, Wettbewerbsorientierung und gefühlte Unberechenbarkeit im Beruf haben deutlich zugenommen. Manager sind durch digitale Medien und internationale Tätigkeit in unterschiedlichen Zeitzonen ständig erreichbar. Der Wettbewerb hat zugenommen durch die weltweite Vergleichbarkeit und Transparenz über das Internet. Früher war man vielleicht der Beste in seiner Region. Heute ist man im Vergleich mit der ganzen Welt. Das führt in Kombination mit der zunehmenden Komplexität zu höherer Unsicherheit und gefühlter Überforderung, die sich in Stressreaktionen bemerkbar macht. Führungskräfte stehen vor großen Anforderungen in sich ständig wandelndem Umfeld und nutzen daher verstärkt einen Coach als Sparringspartner, dem sie vertrauen können.

Was brauchen Manager, um beruflich gesund zu bleiben?

Dazu braucht es drei Dinge. Erstens Verstehbarkeit, das heißt ich verstehe, wie sich meine Entscheidungen auf das Ergebnis und die Ziele auswirken. Zweitens Gestaltbarkeit, ich kann gestalten und habe genügend Freiräume und verstehe auch, was ich mit welchen Entscheidungen bewirke. Und drittens geht es um Sinnhaftigkeit, das heißt, ich erkenne einen Sinn in meiner Tätigkeit.

Sie sagen, die soziale Isolation nimmt zu. Führungskräfte haben immer weniger Menschen, denen sie vertrauen. Woran liegt das?

Der Zeiteinsatz für den Beruf hat deutlich zugenommen. Zugleich aber haben die soziale Kompetenz und Empathie abgenommen. Das liegt daran, dass Menschen nicht mehr in Großfamilien, sondern allein oder in wechselnden Partnerschaften leben. Weiterhin wird durch den Kontakt über soziale Medien der persönliche Kontakt reduziert, so dass empathisches Verhalten erschwert beziehungsweise verlernt wird. Es gibt kaum noch Möglichkeiten, um zu erfühlen, was wirklich gut tut. Wenn Apps und digitale Medien mir sagen, was mein Körper braucht, verlerne ich es, auf meinen Körper und meine Gefühle zu hören. Empathie und Intuition können aber nicht durch Algorithmen, Apps oder Formatvorlagen ersetzt werden. Für gute Entscheidungen sind meist sowohl der Verstand als auch das eigene Gefühl und die Intuition nötig.

Coaching: *Führungsarbeit für Führungskräfte* Foto Getty

Geht es nicht auch um die elementare Frage nach dem Sinn?

Ganz wesentlich. Vielen Menschen fehlt der Sinn und damit eine wesentliche Kraftquelle. Das liegt daran, dass Glaube, Werte, Zeit für Muße, Reflexion und Besinnung deutlich abgenommen haben.

Und Coaching kann da helfen?

Im Laufe eines Coaching-Prozesses wird der Klient durch das Erkennen des vollen eigenen Potentials zur besten Version seiner selbst, es geht um die Aufgabe, „der Beste, der man sein kann“ zu werden. Der Klient wird nicht zu einem anderen Menschen, sondern mehr zu dem, der er in Wahrheit ist und von seinem Potential her sein kann. Ich unterstütze ihn darin, zukünftige Aufgaben auf die beste und effizienteste Weise zu lösen.

Lassen sich denn erfolgsverwöhnte Menschen, die möglicherweise nur dem Vorstand berichten, tatsächlich von einem Außenstehenden etwas sagen?

Je höher die Hierarchieebene des Klienten ist, umso wichtiger ist es, dass der Coach sehr klar in Führung geht, ohne dabei den Respekt, das heißt Begegnung auf Augenhöhe, zu verlieren. Die oberen Führungsebenen erwarten vom Coach ein besonderes Maß an Klarheit, Sicherheit, rascher Auffassungsgabe, analytischen Fähigkeiten sowie Erfahrung im Coaching wie auch in der Welt des Klienten. Ohne gute Menschenkenntnis funktioniert das nicht, denn es gibt im Coaching keine Formatvorlagen.

Wie läuft Coaching ab? Bitte schildern Sie uns einen Coaching-Prozess.

Jeder Kunde bekommt ein unverbindliches einstündiges Vorgespräch zum gegenseitigen Kennenlernen und um die Ziele sowie das Vorgehen zu besprechen. Jeder seriöse Coach sollte dies anbieten. Termine dauern in der Regel zwei, drei Stunden und finden etwa alle drei bis vier Wochen statt. Zunächst werden die Ziele und Erfolgskriterien mit dem Kunden oder gemeinsam mit dessen Vorgesetzten vereinbart. Das wird am Ende überprüft. Bei den Sitzungen wird anhand von Fallbeispielen aus dem aktuellen Berufsalltag des Kunden an den Zielen gearbeitet.

Das hört sich sehr theoretisch an. Das heißt also, sie stellen viele Fragen.

Ja, der Coach fungiert als neutraler Sparringspartner, Feedbackgeber, bei Bedarf Berater und vermittelt häufig durch seine Fragen eine andere Sichtweise, die dem Kunden hilft, seine Potentiale bestmöglich zu nutzen. Die Gespräche finden persönlich statt und nur bei Bedarf per Telefon oder selten per Mail. Die oberen Führungskräfte suchen in der Regel einen Gesprächspartner, mit dem sie die Themen besprechen wollen, die sie gerade beschäftigen. Die Manager der Ebenen darunter haben meist konkrete Ziele, an denen sie arbeiten möchten. Dazu sind sechs bis neun Gespräche üblich. Bei etwa 80 Prozent meiner Kunden wird das Coaching vom Unternehmen gezahlt.

Mit welchen konkreten Fragen kommen Führungskräfte zu Ihnen?

Es geht um Standortbestimmung, Karriereplanung, Kenntnis und gezielte Nutzung der eigenen Potentiale, sich besser verkaufen und positionieren. Viele möchten sich auf neue Herausforderungen vorbereiten und ihre Führungskompetenz stärken. Es geht um Umgang mit Veränderungen und Konflikten, um die Spielregeln im Top-Management, den Umgang mit Macht und Politik. Natürlich geht es immer auch um das große Thema der Work-Life-Balance.

Welche Ziele vereinbaren Sie?

Beispiele sind: Ich möchte lernen, zielgruppenadäquater zu kommunizieren. Ich möchte gelassener reagieren, mich weniger getrieben fühlen. Ich möchte an meinem Selbstmanagement arbeiten, mich besser abgrenzen können und nein sagen. Ich möchte herausfinden, wo ich besser werden kann und wo es ungenutzte Potentiale gibt. Ich möchte mir klar darüber werden, wohin ich mich beruflich zukünftig entwickeln möchte. Die Kunst des Coachings besteht auch darin, sicherzustellen, dass der Klient bei neuen Aufgaben, die ihm vielleicht Angst machen, eine treibende Kraft bleibt und dabei in sich seinen ruhenden Pol findet.

Welche Rolle spielen Konflikte am Arbeitsplatz?

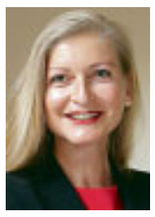
Durch unterschiedliche Interessen, Werte und Persönlichkeiten kommt es in Unternehmen leicht zu Konflikten. Dabei geht es um unterschiedliche Interessen, Macht, Verteidigung des eigenen Reviers oder Ärger über Verhaltensweisen von Mitarbeitern, Kollegen oder Vorgesetzten. Diese Konflikte zeigen sich vor allem in einem negativen Feedback, von dem Klienten berichten. Ihnen wird gesagt, sie seien zu dominant, reagierten zu undiplomatisch oder machen ihre Arbeit ineffizient. Anderen wird vorgeworfen, sie seien rein fachlich fokussiert. Immer wieder geht es auch darum, dass sich jemand nicht gut genug verkaufen kann, nicht so gut frei sprechen und präsentieren kann.

Was raten Sie den Kunden über das Individuelle hinaus?

Es gibt in der Arbeitswelt drei zentrale Missverständnisse: Erstens schließen viele von sich auf andere. Sie leiten daraus ab, dass andere Menschen genauso behandelt werden wollen wie sie selbst. Es gilt aber: „Der Köder sollte dem Fisch schmecken und nicht dem Angler.“ Zweitens schließen die meisten zudem von den Erfolgsfaktoren der Vergangenheit auf Gegenwart und Zukunft – damit fühlen sie sich sicher. Dennoch ist es wichtig, regelmäßig zu überprüfen, ob die bisherigen Erfolgsfaktoren adäquat sind. In der Wirtschaft ist es wie in der Evolution: Wer sich am besten an die neuen Anforderungen anpasst, überlebt. Und drittens: Viele Klienten sind sehr engagiert, und es fehlt der nötige Abstand. Daher ist es wichtig, einmal aus dem Aquarium auszusteigen und die Fische von außen zu betrachten. So lässt sich leichter einschätzen, welche Fische in der Zukunft tatsächlich wichtig sind.

Was kann Coaching, was kann es nicht?

Coaching ist kein Allheilmittel und keine Allzweckwaffe. Sie können aus einem Apfelbaum keinen Pflaumenbaum machen. Aber sie können den Klienten darin unterstützen, der beste Apfelbaum zu werden, der er sein kann. Letztlich kann ich



Felicitas von Elverfeldt aus Frankfurt macht Führungskräfte für den Alltag fit.

Foto Valery Kloubert

als Coach nur Anstöße geben, Muster aufdecken, neue Sichtweisen anregen und meine Erfahrung einbringen. Die Lektion umsetzen muss immer der Kunde. Entscheidend ist, ob die Führungskraft bereit ist, ihr Handeln kritisch zu reflektieren.

Wie wird sich das Coaching in den nächsten Jahren entwickeln?

Coaching hatte zu Beginn meiner Tätigkeit vor zwanzig Jahren noch das Image von nachsitzen oder Defizite bearbeiten. Darüber wurde meist hinter vorgehaltener Hand gesprochen, da die Klienten sich durch negatives Feedback schlecht fühlten. Mittlerweile wird Management-Coaching vorwiegend für Potentialkandidaten der oberen Führungsebenen genutzt. So wie auch fast jeder Profisportler einen Coach hat, um in einer mental optimalen Verfassung zu sein und höchste Anforderungen zu meistern, nutzen die meisten Top-Manager mittlerweile Coaching zur Erfolgssteigerung. Mittlerweile verzichtet kein Dax-30-Unternehmen mehr auf Coaching.

Die meisten Konzerne haben in ihren Personalabteilungen Ansprechpartner mit einer Coaching-Ausbildung. Wie sieht das in kleineren Unternehmen aus?

Die sind interessiert. Coaching wird zunehmend von kleinen und mittelständischen Unternehmen, öffentlichen Behörden, Bildungsträgern, Krankenhäusern, Schulen und Universitäten nachgefragt.

Das Gespräch führte **Ursula Kals.**

MEIN URTEIL

Ist die Abfindung weg, wenn ich einen internen Wechsel ausschlage?

Fallen Arbeitsplätze wegen einer Restrukturierung weg, einigen sich Arbeitgeber und Betriebsrat meist auf einen Sozialplan. Der soll die Nachteile für Arbeitnehmer mildern. Bei der Festlegung von Abfindungen und anderen Ausgleichsregelungen kommt diesen Partnern ein großer Ermessensspielraum zu. Sie können Abfindungen auch für den Fall vereinbaren, dass ein Arbeitnehmer den Wechsel an einem anderen Standort ausschlägt. Vor allem bei Standortschließungen wird ein fürsorglicher Arbeitgeber Abfindungen auch dann zahlen, wenn die Weiterbeschäftigung nur an einem weit entfernten Arbeitsort angeboten werden kann, der Arbeitnehmer aber diese Offerte aus persönlichen Gründen nicht annehmen kann.

Anders ist die Lage, wenn kein Sozialplan vorliegt. Dann muss die gesetzlich vorgesehene Einigungsstelle die Entscheidungen treffen. Deren Spielraum ist durch das Betriebsverfassungsgesetz sehr begrenzt. So soll die Einigungsstelle Arbeitnehmer von Leistungen aus einem Sozialplan ausschließen, wenn sie auf einem zumutbaren Arbeitsplatz weiterbeschäftigt werden können und dies ablehnen. Auch wenn der angebotene Arbeitsplatz 250 Kilometer vom alten Einsatzort entfernt liegt, muss die Stelle von dessen Zumutbarkeit ausgehen. Eine Unzumutbarkeit kann sich nur aus besonderen Umständen ergeben wie einer Schwerbehinderteneigenschaft, der Pflege von Verwandten oder dem schwierigen Schulwechsel von Kindern.

Wenn ein Arbeitgeber also die Sozialplankosten drücken will, ist für ihn nichts attraktiver, als bei Standortschließungen die Weiterbeschäftigung an entlegenen Orten anzubieten. Noch schlechter ist die Lage in diesem Fall für Beschäftigte, die bei Abschluss des Arbeitsvertrages gezwungen waren, eine überörtliche Versetzungsklausel zu akzeptieren. Hier kann der Arbeitgeber versuchen, die vom Arbeitsplatzwegfall Betroffenen im Rahmen seines Direktionsrechts zu versetzen und damit die Abfindung von vorneherein auszuschließen.

Einen Ausweg aus diesem Dilemma für Arbeitnehmer könnte die jüngste Entscheidung des Bundesarbeitsgerichts (4 AZR 796/13) aufzeigen. In diesem Fall hatte die IG Metall einen Sozialtarifvertrag durchgesetzt, der für Gewerkschaftsmitglieder interessengerechte Abfindungsansprüche und eine Transfergesellschaft vorsah. Kann der Betriebsrat keine Abfindungen aushandeln, so hat eine Gewerkschaft diese Möglichkeit und kann sie auch mit einem Arbeitskampf durchsetzen. Arbeitnehmer, die aufgrund solcher sozialplanähnlicher Tarifverträge abgefunden werden wollen, müssen allerdings Gewerkschaftsmitglieder sein. Nur so lassen sich Ansprüche aus dem Tarifvertrag herleiten.

Norbert Pflüger ist Fachanwalt für Arbeitsrecht in Frankfurt.

Frankfurter Allgemeine
FAZJOB.NET

Perfekt verzahnt.

FAZjob.NET bietet weit mehr als jede andere herkömmliche Online-Stellenbörse.

Die Verzahnung von attraktiven Jobangeboten mit den tagesaktuellen Hintergrundinformationen des Nachrichtenportals FAZ.NET bringt Arbeitgeber und Personalberater mit hochqualifizierten Leserinnen und Lesern in einzigartiger Weise zusammen.

Diese exklusive Kombination macht aus Lesern potentielle Bewerber – und aus Bewerbern Fach- und Führungskräfte in Ihrem Unternehmen.

Wir beraten Sie gerne.
Telefon: (069) 75 91-34 00 · E-Mail: stellenmarkt@faz.de · www.fazjob.net/arbeitgeber