



„ERST KOMME ICH, DANN DIE FIRMA!“

Coaching von Unternehmern und
Führungskräften an der Spitze.

VON GUDRUN HENNE

Unternehmer und Führungskräfte an der Spitze beschäftigt, da sie für eine größere Wirtschaftseinheit und letztverantwortlich für Mitarbeitende zuständig sind, ein über das übliche Maß hinausgehendes Spektrum an Themen. Anders als Soloselbstständige, Teamleiterinnen oder mittlere Führungskräfte, denen wir in Trainings oder unseren Ausbildungen begegnen, treffen wir sie eher in Einzelcoachings oder in größeren Beratungsprozessen.

Die Themen für Unternehmer und Top-Führungskräfte sind dreigestaltig. Zum einen sind es solche, die das Unternehmen selbst betreffen: neue Angebote schaffen, Aufträge generieren und erfüllen, dem Wettbewerb begegnen, Wachstum und Innovationen finanzieren, Ressourcen beziehungsweise Vorprodukte sichern, betriebswirtschaftliche Fragen lösen, qualifizierte Fachkräfte und erfahrene Führungskräfte finden und halten, Digitalisierung bewältigen, das Unternehmen weiterentwickeln und es klimafreundlich umbauen, Regulierungsanforderungen erfüllen, Nachfolge finden und gestalten ... die Liste scheint endlos, das Stichwort heißt: *Das Unternehmen führen.*

Zu den unternehmerischen Belangen kommen beziehungsbezogene Aspekte: Kundenpflege, die Kooperation mit anderen Mitgliedern der Geschäftsführung, die Motivation der Mitarbeitenden, die Strukturierung der Zusammenarbeit durch die digitale Beschleunigung – von Corona ganz abgesehen – und der kompetente Umgang mit Spannungen und Kon-

flikten. Stichwort: *Beziehungen gestalten und andere führen.*

Drittens ist es die Unternehmerin selbst, die Top-Führungskraft als Mensch, die ihre Life-Balance finden, ihr Privatleben gestalten und ihre körperliche Leistungsfähigkeit erhalten will und muss. Stichwort: *Sich selbst führen.*

Dreifache Herausforderung eines Unternehmers bzw. einer Unternehmerin:

1. Sich selbst führen
2. Andere führen
3. Das Unternehmen führen

Wie können wir Unternehmer und Führungskräfte als Coaches und Beraterinnen in ihrer Anforderungsvielfalt bestmöglich begleiten?

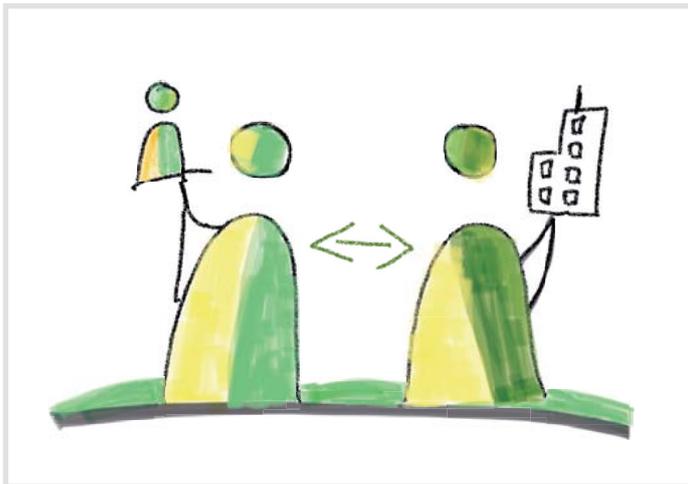
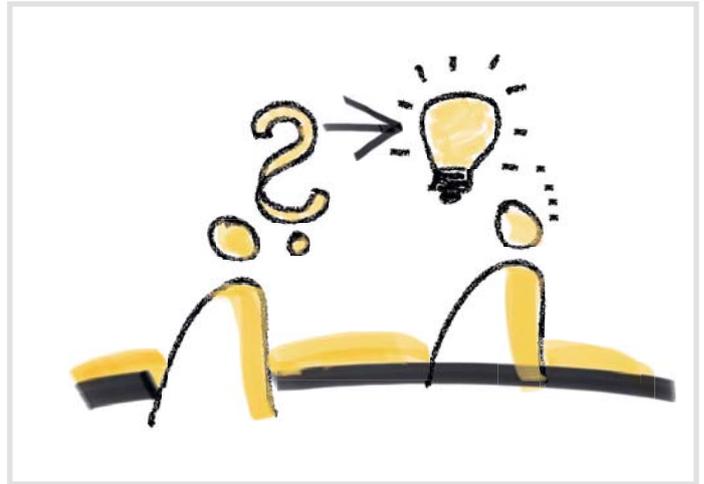
Zunächst mit den Ansätzen und Werkzeugen, die für alle Menschen auf dem Weg der Veränderung hilfreich sind – unserem umfangreichen Methodenkasten.

Zum anderen mit einer vertieften Kenntnis der spezifischen unternehmerischen Herausforderungen und der nötigen Feldkompetenz. Dazu gehört für mich je nach Auftrag, dass ich bis zu einen Tag vor Ort im Unternehmen verbringe, um die Dynamik besser nachvollziehen und die Atmosphäre wahrnehmen zu können und einen persönlichen Eindruck zu bekommen.

Dies hilft mir, die Situation des Klienten besser zu erfassen, leichter in die „2. Position“ zu schlüpfen und aus den Augen des Kunden heraus meinen

Methodenkoffer zu durchforschen und mit ihm neue Lösungsmöglichkeiten zu erkunden.

Dieses Vorgehen ist methodisch nicht unhinterfragt: Als systemisch ausgebildete Beraterin könnte ich mir selbst entgegen, dass das inhaltliche Wissen nicht erforderlich sei, dass es womöglich sogar hinderlich sei für die Begleitung des Klienten bei der Lösungssuche. Als NLP-Trainerin und Coach könnte ich einwenden, dass es die Landkarte im Kopf des Unternehmers sei, auf die es ankomme, und nicht meine eigene. Das ist beides richtig. Es ist möglich, mit inhaltsfreiem Arbeiten zu guten Ergebnissen zu kommen. Das Modell im Kopf der Klientin kann auch ohne die Kenntnis des Coaches vom Unternehmen verändert, erweitert oder ergänzt werden. Für mich macht es jedoch einen relevanten Unterschied, die Situation des Unternehmers beziehungsweise des Unternehmens zumindest in groben Umrissen aus eigener Anschauung zu kennen, sei es durch unternehmensbezogenes Erfahrungswissen oder durch eigene Einblicke vor Ort. Ich kann dann genauere Fragen stellen und Themen spezifischer erkunden. Meine Intuition, wo der größte Veränderungshebel sein könnte, verbessert sich. Manchmal arbeite ich auch flankierend mit Kollegen und Kolleginnen der Geschäftsführung oder mit leitenden Angestellten. Wenn mich diese von Anfang an persönlich kennen, entsteht eine größere Vertrauensbasis und das Miteinander wird einfacher. Im „Beratersprech“: Ich bin anschlussfähiger an die Probleme, Themen und Fragestellungen des Klienten.



Im Coaching gewinnt die Führungskraft die Einsicht:
Ich bin nicht gleichbedeutend mit meinem Unternehmen.

Ein weiterer für mich besonders nützlicher Ansatz ist es, den jeweiligen „Horizont“ des Klienten zu erkunden. Wie sieht sein „Mental Space“ aus und aus welcher Perspektive blickt er auf sein Unternehmen? Welche Glaubenssätze hat er in Bezug auf das Thema, das er im Coaching betrachtet und für das er eine Veränderung erzielen möchte? Was für ein „Mindset“, welche Haltung(en) hat der Klient gegenüber seinem Unternehmen? Was sind hilfreiche, was hinderliche Denkfiguren? Da ich methodenübergreifend arbeite, greife ich bildlich mit beiden Händen in meinen Methodenkasten und probiere aus, woran der Klient am leichtesten „andockt“ und was ihn am besten weiterbringt: lösungsfokussierte Fragen, Visualisierung, Rollenklärung, Wunderfrage, Stärkenerkundung, Aufstellung von Elementen im Raum, Ortswechsel des Klienten (manchmal lasse ich ihn auf

Manchmal helfen einfache Fragen:

1. Wozu trägt Ihr Unternehmen bei? (Sinn/Zweck, Purpose)
2. Wozu tun Sie das, was Sie tun – was haben Sie davon? (persönliches „Warum“, Motivation)
3. Was wollen Sie mit Ihrem Unternehmen erreichen? (Vision, Ziel)
4. Wie wollen Sie dahin kommen? Was sind nächste wesentliche Meilensteine? (Strategie, nächste Schritte)
5. Wie wollen Sie (zusammen-)arbeiten? (Kooperation, Miteinander)

eine Leiter steigen, um einmal von ganz oben auf das Unternehmen zu blicken), die 2. bis 4. Position einnehmen, imaginäre Darstellung des inne-

ren Raums, Erarbeitung hilfreicher Metaphern, Emotionscoaching, Ressourcenarbeit ...

Ein Fallbeispiel soll dies erläutern: Ein Geschäftsführer war auch Gründer seines mittelständischen Unternehmens, das etwa vier Jahre am Markt war. Er suchte mich auf, weil das Unternehmen stagnierte, Aufträge knapp wurden und ihn schlaflose Nächte plagten. Es hat eine Weile gedauert, bis wir den Kern des Veränderungsbedarfs gefunden hatten.

Im Coaching wurde klar, dass er und sein Unternehmen für ihn ein und dasselbe waren. Er war mit seinem Unternehmen auf der Ebene der Identität verschmolzen. Sein Glaubenssatz lautete: „Ich bin mein Unternehmen – mein Unternehmen bin ich“, und zwar nicht nur auf der Ebene kognitiver Erkenntnis, wie es bei Solounternehmen der Fall sein kann, sondern auf somato-emotionaler Ebene. Es gab weder

eine innere Grenze noch eine Distanz zwischen beiden.

„Es kann einen auffressen, wenn du das Unternehmen zu nah an dich heranlässt. Das musste ich erst mal erkennen“, sagte er mir später. Der veränderte Glaubenssatz lautete: „Ich bin nicht mein Unternehmen. Ich bin wichtiger als mein Unternehmen. Erst komme ich, dann kommt mein Unternehmen.“ Indem er sich an die erste Stelle setzte, brachte er gedanklich Abstand zwischen sich und die Firma. Er war dem Unternehmen nicht mehr gefühlt hilflos ausgesetzt, sondern wurde wieder zum Akteur. Sein Blick wurde freier für andere Möglichkeiten, sein Handlungsspielraum vergrößerte sich und er konnte anders agieren.

Sich von einem Teil seines Selbst zu distanzieren ist eine der großen Herausforderungen für Unternehmerinnen und Führungskräfte in Spitzenpositionen. Sie sind als Mensch komplett gefordert, haben sich oft mit Haut und Haar dem eigenen Unternehmen oder der Aufgabe, die sie übernommen haben, verschrieben. Das eigene Unternehmen, häufig ein „Kind“ der persönlichen Vorstellungskraft, zum Erfolg führen, das will man unbedingt – und gibt sich leicht selbst als Mensch in seinem Unternehmer-Tun auf. Das Gleiche gilt bei Organisationen, an deren Spitze man gestellt wird, oft nach langen Jahren des Ringens auf dem Karriereweg nach oben. Endlich hat man sich durchgesetzt gegen Widerstände und Konkurrenten und verschreibt sich vollständig der anstehenden Aufgabe.

Das gelingt so lange, wie man in der Lage ist, zwischen sich und der Aufgabe immer wieder Distanz zu schaffen, sich selbst bei der Aufgabe zuzuschauen und die 3. (oder gar 4.) Position einnehmen zu können.

Das Unternehmen beziehungsweise die Organisation von außen zu betrachten, ist eine Grundvoraussetzung dafür, Gefahren und Fehlentwicklungen zu erkennen, neue Impulse zu setzen und weiterführenden

Tipps für Führungskräfte an der Spitze:

- Sie sind nicht Ihr Unternehmen! Stecken Sie mögliche Eitelkeiten zurück! Nutzen Sie nicht die Bühne des Unternehmens zur eigenen Darstellung, sondern dienen Sie ihm mit klarem Verstand.
- Das Unternehmen zu führen ist ein permanenter Prozess. Man kann nie sagen: „Ich habe es geschafft“. Man muss Strukturen verändern, Prozesse optimieren, Produkte verändern, neu positionieren ...
- Keine Angst vor Krisen! Krisen stärken, wenn man sie nutzt, um weiterzugehen. Nicht stehen- oder steckenbleiben, sondern weitergehen durch die Krise hindurch.
- Transparenz gegenüber Mitarbeitenden! Veränderungen erklären und um Verständnis werben.
- Immer wieder den Horizont erweitern: Türen öffnen, rausgehen, neugierig sein, Interesse an Menschen haben und reisen.

de Entscheidungen zu treffen. Meta-positionen einnehmen zu können ist eine wesentliche Aufgabe, bei der Coaching und Beratung hilfreich unterstützen können. ■



© Hoffotografen

Dr. Gudrun Henne ist Rechtsanwältin, Organisationsberaterin und Coach. Sie arbeitet mit Teams und Führungskräften an der Spitze,

die über sich hinauswachsen wollen. Ihre Arbeitssprachen sind Deutsch, Englisch und Französisch. An der École supérieure de commerce de Paris lehrt sie „Self Awareness“.

www.gudrunhenne.de