



Link: <https://www.cio.de/a/der-beste-werden-der-sie-sein-koennen,2967294>

## **Coaching für Führungskräfte**

### **Der Beste werden, der Sie sein können**

Datum: 13.08.2019

Autor(en): Gudrun Happich

### **Wie Sie als CIO oder IT-Führungskraft in Ihrer Weiterbildung neue Wege gehen - und worauf Sie dabei achten sollten.**

Als Führungskraft und Leistungsträger in einem Unternehmen der IT oder in der IT eines Unternehmens finden Sie sich vielleicht in einer der folgenden typischen Situationen wieder. Und wahrscheinlich sind Sie auf der Suche nach Möglichkeiten, mit der einen oder anderen davon konstruktiv umzugehen. Hier lesen Sie, welche persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten Coaching bieten kann und auf was Sie bei der Wahl des Tools für Ihr individuelles Wachstum achten sollten.

#### **Situation eins: Fachwissen vs. soziale Kompetenzen**

"Ich bin jetzt 23 Jahre im Job und habe bis dato immer erfolgreich für exzellente Unternehmen gearbeitet: Unilever, NEC, SAP, Rheinmetall und IBM. Ich bin sehr leistungsorientiert und dabei auch richtig gut, denke ich. Aber immer, wenn es bis dato darum ging, befördert zu werden und wirklich an die Spitze zu gelangen, wurde ich 'übersehen'."

Herr Dr. R. hat es in seinem letzten Unternehmen immerhin zum Leiter der Entwicklung gebracht. Dabei ist er aber ehrgeizig und kann sich gut vorstellen, zum CIO oder zum Managing Director aufzusteigen. Als er mir seine Coaching-Anfrage schickte, hatte er gerade ein Feedback-Gespräch mit seinem direkten Vorgesetzten hinter sich, der ihm erklärte, warum er bis jetzt die "gläserne Decke" zu den Top-Positionen nicht durchbrechen konnte: "Sie müssen die Leute einfach mehr mitnehmen und abholen, Sie sollten sich mehr vernetzen und Sie müssen dringend an Ihrem politischen Fingerspitzengefühl arbeiten."

Nachdem ich auf Wunsch von Dr. R. zur Abklärung der Ausgangssituation ebenfalls in den Dialog mit seinem vorgesetzten CIO getreten war, formulierte der mir gegenüber Dr. R.s Herausforderung so: "Herr Dr. R. ist fachlich eine Koryphäe, einfach perfekt .... Aber: Seine Art und Weise, mit den Geschäftsführern, Vorständen oder auch nur seinen Kollegen umzugehen, ist einfach nicht vertretbar. Er muss deutlich souveräner in seinem Verhalten und in seinem Auftreten werden und dabei lernen, viel diplomatischer und politisch korrekt vorzugehen."

#### **Situation zwei: Im Spannungsfeld zwischen absoluter Leistungsbereitschaft und Überlastung**

"Es ist einfach viel zu viel - ich habe immer weiter zunehmenden Arbeitsdruck und muss immer schneller Ergebnisse liefern. Bei aller Motivation, Engagement und Leistungsbereitschaft, irgendwann kann auch ich nicht mehr. Im Moment bin ich in meinem Unternehmen als Experte sowohl "Vorstand" als auch "Niederlassungsleiter" als auch "Bereichsleiter" und zusätzlich noch "Projektmanager" innerhalb des wichtigsten Projekts. Alles klar? Mein Burn-out scheint mir programmiert zu sein, und das möchte ich gerne verhindern..."

Die Mit-Vorstände und auch die Mitarbeiter von Herrn D. hatten ihre eigenen Probleme mit diesem Setting und der falsch verstandenen "Ultra"-Leistungsbereitschaft von Herrn D.: "Natürlich ist der Druck bei uns im Unternehmen hoch und wir kämpfen zusätzlich mit dem Fachkräftemangel in der Branche. Aber Herr D. sollte Prioritäten setzen und sich auf die Suche nach geeigneten Besetzungen für die Stellen Niederlassungsleiter, Bereichsleiter und Projektmanager machen und sich auf seine Rolle als Vorstand konzentrieren. Seine Mitarbeiter fragen schon, aus welcher Rolle heraus er seine Anweisungen gibt: 'Ist das eine Anordnung als Vorstand oder eine Empfehlung als Projektmanager oder in welcher Rolle agieren Sie gerade?'"

### **Situation drei: In einer neuen Rolle an der Spitze**

"Ich war lange Jahre IT-Entwicklungsleiterin und wurde jetzt von einem anderen Unternehmen eingekauft, um die SAP Einführung - ein Mammut-Projekt, das von den Geschäftsführern mit großer Wachsamkeit beobachtet wird - verantwortlich zu betreuen und hinzubekommen."

Innerhalb der ersten drei Monate scheitert Frau Dr. H. fast an ihrer neuen Rolle. Ihre Mannschaft ist gegen sie, ihre Mitarbeiter beschwerten sich bei der Geschäftsführung, schließlich ist sie kurz vor dem Rauswurf - dabei ist sie fachlich top.

### **Eine gesunde Basis: Das sollte Einzel-Coaching leisten**

Face-to-face-Coaching mit einem erfahrenen Führungskräfte-Coach kann in solchen Situationen für Leistungsträger in der IT einen echten Unterschied machen und bestenfalls sogar Welten bewegen. Ein guter Coach kennt solche Situationen wie oben beschrieben und die "Kittel-Brenn-Faktoren" seiner Klienten aus eigener Erfahrung und kann im Dialog mit seinem Klienten als echter "Sparringspartner" fungieren.

So löste sich die verfahrenere Situation von Frau Dr. H. recht schnell auf, als sich im Coaching herausstellte, dass sie den Wechsel in die neue Rolle völlig unterschätzt hatte und dabei so ziemlich alle Anfängerfehler gemacht hatte, die man sich vorstellen kann: alles selbst zu machen, rund um die Uhr zu arbeiten und die Mitarbeiter nicht ins Boot zu holen. Erschwerend kam hinzu, dass es kein Rollenwechsel innerhalb des Unternehmens war, sondern dass sie von außen kam - so hatte sich alles noch mal potenziert. Nachdem Frau Dr. H. die Zusammenhänge durchschaut hatte, konnte sie ihr Verhalten anpassen und das Ruder noch einmal herumreißen.

Auch Herr Dr. R. und Herr D. fanden in ihrem Coach einen Sparringspartner, mit dem sie professionell reflektieren und an ihrer konkreten Herausforderung arbeiten konnten. Dabei boten sich schnell neue Wege, Perspektiven und Lösungsmöglichkeiten dar, als sie die Situation mithilfe des Coachs analysiert und klar vor Augen hatten. Herr D. etwa lernte, nein zu sagen und konstruktiv mit seiner Überlastung umzugehen, bis er gute Besetzungen für die Stellen gefunden hatte, die er lange Zeit zusätzlich zu seinem Vorstandsposten ausgefüllt hatte. Herr Dr. R. stellte sich seiner "IT-typischen" Herausforderung, sich sehr stark über fachliche Inhalte zu definieren und die Leistung über die "Verpackung" zu stellen und begann, an seinen Soft Skills zu arbeiten - auf seine Art, und ohne sich zu verbiegen.

### **Neue Wege gehen: Austausch und Horizonterweiterung in Coaching-Programmen - Eine Plattform für Leistungsträger**

Gehen wir nun aus den erfolgreichen Einzel-Coachings gedanklich einen Schritt nach vorne: Viele verschiedene Situationen, in denen sich IT-Führungskräfte wiederfinden, haben typischen Charakter und begegnen vielen Leistungsträgern in der einen oder anderen Form im Laufe ihrer Karrieren.

Folgerichtig ergibt sich dann schnell eine neue Perspektive auf diese Coaching-Situationen: Nämlich, dass ein Austausch nicht nur mit dem Coach, sondern auch mit anderen Leistungsträgern innerhalb eines geschützten Rahmens weiterführend geeignet sein kann, Impulse zu geben und Strategien zu finden, um erfolgreicher zu werden, Karrierehürden zu meistern und eine gute und gesunde Balance in seinem Leben und seiner Leistung zu finden. Im eigenen Unternehmen finden sie eine Plattform für einen solche Austausch oft nicht, denn diejenigen, die am besten über die entscheidenden Herausforderungen Bescheid wüssten und mitreden könnten, sind ja Mitbewerber - und denen öffnet man sich ja eher nicht.

### **Best Practices und was wirklich zählt**

Was also vorstellbar wäre, ist eine beständige Gruppe mit Gleichgesinnten, in der man einen professionellen Austausch auf hohem Niveau pflegen kann. Menschen in ähnlichen Positionen begegnet, die sich mit vergleichbaren beruflichen Fragestellungen beschäftigen, mit denen man in einer Art Coaching-Labor Best-Practice-Lösungen und ganze Lebensentwürfe entwickeln kann, für einen persönlich und für sein Unternehmen. Das ist meines Erachtens die Richtung, in die wir denken sollten, und in die innovative Caching-Lösungen in Zukunft gehen.

### **Kurz und knapp: Drei Dinge, die Sie für Ihre persönliche Entwicklung durch Coaching beachten sollten**

1. **Wenn Sie sich für Coaching entscheiden** - suchen Sie sich einen echten Sparringspartner, der in Ihrer Rolle zuhause ist und die Herausforderungen Ihrer Branche kennt.
2. **Nicht nur fachlich, sondern auch persönlich muss es "klicken"** - prüfen Sie, ob die Chemie zwischen Ihnen und Ihrem Coach stimmt.
3. **Die Chance, über den Tellerrand zu schauen** - achten Sie darauf, dass Ihnen der Coach Ihrer Wahl auch die Möglichkeit zum Austausch mit Gleichgesinnten, mit Leistungsträgern in ähnlichen Situationen, etwa durch ein begleitetes Gruppen-Coaching-Programm bietet, wenn Sie sich vorstellen könne, dass Sie das weiter bringt.

---

IDG Business Media GmbH

Alle Rechte vorbehalten. Jegliche Vervielfältigung oder Weiterverbreitung in jedem Medium in Teilen oder als Ganzes bedarf der schriftlichen Zustimmung der IDG Business Media GmbH. dpa-Texte und Bilder sind urheberrechtlich geschützt und dürfen weder reproduziert noch wiederverwendet oder für gewerbliche Zwecke verwendet werden. Für den Fall, dass auf dieser Webseite unzutreffende Informationen veröffentlicht oder in Programmen oder Datenbanken Fehler enthalten sein sollten, kommt eine Haftung nur bei grober Fahrlässigkeit des Verlages oder seiner Mitarbeiter in Betracht. Die Redaktion übernimmt keine Haftung für unverlangt eingesandte Manuskripte, Fotos und Illustrationen. Für Inhalte externer Seiten, auf die von dieser Webseite aus gelinkt wird, übernimmt die IDG Business Media GmbH keine Verantwortung.