

Komplexe Führungsaufgaben besser bewältigen

Im herausfordernden Alltag der Führungs- und Steuerungsarbeit kann Executive Coaching als personenbezogene Prozessbegleitung Unterstützung und Orientierung geben. Denn auch erfahrene Führungskräfte geraten in das Spannungsfeld zwischen wirtschaftlicher Betriebsführung, Organisationsdynamik, Beziehungsgestaltung und eigenen Ansprüchen.

Executive Coaching unterstützt Führungskräfte dabei, die eigene Situation und Ausrichtung klarer zu sehen und bewahrt sie davor, Dinge zu übersehen oder Entscheidungen „im Schnellschuss“ zu treffen.

Gerade in Unternehmen der Sozialwirtschaft bewegen wir uns häufig im Spannungsfeld zwischen sozialen und ökonomischen Orientierungen, zwischen Regulierungsprinzipien und Werten. Mehrdeutigkeiten und Ambivalenzen sind teilweise unauflösbare Bestandteile des beruflichen Handelns. Wichtig ist dabei immer, dass Mitarbeitende trotzdem entscheidungs- und handlungsfähig bleiben. Dafür benötigen sie besondere Kompetenzen für das positive Zusammenwirken ihrer Bewältigungsstrategien.

Executive Coaching für das obere Management zielt auf die Stärkung



DOWNLOAD
Analysen zu den Themenfeldern Pflegemarkt, Digitalisierung und Management finden Abonnenten unter careinvest-online.net/markt_analysen/management_analysen

von Management- und Führungskompetenzen ab. Durch regelmäßige getaktete Gesprächssitzungen wird eine vertrauensvolle Arbeitsbeziehung zwischen Coach und Coachee aufgebaut. Lösungen werden nicht einfach vorgegeben, vielmehr wird das Werkzeug entwickelt, eigene Lösungen anzuwenden.

Die Anforderungen an Führungskräfte sind groß. Als Führungskraft sollen Sie einerseits durch Unterstützung Ihre Mitarbeiter zu Bestleistungen motivieren. Andererseits wird erwartet, dass Sie Mitarbeitende im beruflichen Vorwärtstkommen fördern, Konflikte lösen und „neben-

Markt

► **AEDIFICA** erweitert sein Portfolio und baut das Geschäft dabei auch in Richtung anderer Sozialimmobilien aus. Der eigentlich im Healthcare-Sektor tätige belgische Investor entwickelt in Finnland jetzt eine Schule, eine Kindertagesstätte und ein Reha-Zentrum. Die Investitionssumme beträgt 17 Millionen Euro.



Aedifica setzt bei seinen Projekten in Finnland – hier eine Schule in Oulu – auf ökologisches Bauen.

► **IN NORDRHEIN-WESTFALEN** darf eine Pflegeeinrichtung höhere Investitionskosten geltend machen, als die Landesregierung ursprünglich finanziere-

ren wollte. Das hat laut BPA das Landessozialgericht entschieden. Der Einrichtung wurden rückwirkend höhere Beträge zugesprochen, als in der Durchführungsverordnung zum Altenpflegegesetz vorgesehen. Damit schloss sich das Gericht der Ansicht von Trägerverbänden an, die die vorgegebenen Werte wiederholt als niedrig kritisiert hatten.

► **DER DEUTSCHE PFLEGERAT** plädiert angesichts des Fachkräftemangels in Sozial- und Pflegeberufen für ein „verpflichtendes soziales Gesellschaftsjahr“ für alle Schulabgänger. Auch Bundespräsident Frank-Walter Steinmeier hatte im Sommer eine soziale Pflichtzeit befürwortet

► **DIE PFLEGEKAMMER RHEINLAND-PFALZ** sorgt sich um die Liquidität von Krankenhäusern und Pflegeheimen. Wegen hoher Energiepreise und Inflation stünden sogar Zahlungen an Mitarbeiter in Frage. Die Kammer fordert daher einen Inflationsausgleich. ┘



MEHR MARKT-NEWS
careinvest-online.net



„Viele Führungskräfte tragen den Willen zur Weiterentwicklung in sich, nur mangelt es am Sparringspartner.“

Uwe Kowalzik, Coach und Supervisor (DGSV)

bei“ noch eigene Aufgaben erledigen. Das alles soll natürlich wertschätzend und authentisch in der Kommunikation sein und problemlösungsorientiert im Ergebnis.

Viele Führungskräfte tragen den Willen zur Weiterentwicklung in sich. Meist mangelt es aber an einem geeigneten und neutralen Gesprächs- oder besser Sparringspartner, der etwas von den Tagesanforderungen eines Managers versteht, die Themen und den dazugehörigen Problemdruck nachvollziehen kann und mit dem eine kritisch-reflektierende Auseinandersetzung möglich ist.

Eigene Fehler erkennen

Je höher eine Führungskraft im Unternehmen aufsteigt, desto einsamer wird es um sie herum. Dementsprechend schwieriger wird es, Sichtweisen und Denkfehler offen zu reflektieren. Wer aber an seiner Wahrnehmung arbeitet, bereit ist, eigene Fehler zu erkennen, hat dauerhaft Erfolg. Die folgenden fünf Schritte können dabei gegangen werden:

1. **Fremdbild und Selbstbild des Managers werden abgeglichen:** Oft zeigen sich bereits hier Probleme, wenn Selbst- und Fremdbild voneinander abweichen.
2. **Stärken und Entwicklungsfelder werden festgestellt:** Diese müssen bewusst gemacht werden, um ent-

sprechend daran zu arbeiten, das eigene Potenzial auszubauen und vorhandene Stärken zu erkennen.

3. **Vorgehensweisen werden erfasst:** Gemeinsam wird erarbeitet, wie gesetzte Ziele erreicht werden können. Das führt zu einer gesteigerten Wirkung und höherer Effektivität des Führungshandelns.
4. **Lösungsansätze werden überprüft:** Zusammen mit dem Coach werden die umgesetzten Maßnahmen auf ihre Wirksamkeit ausgewertet und gegebenenfalls modifiziert.
5. **Der Zielerreichungsprozess:** Je besser die Umsetzung funktioniert, desto sicherer wird der Coach. Das wirkt sich sowohl auf das eigene Selbstvertrauen, als auch auf das Auftreten im Team aus.

Für ein erfolgreiches Executive Coaching ist es notwendig, dass die jeweilige Führungskraft Offenheit zeigt und bereit ist, an persönlichen Eigenheiten und Verhaltensroutinen zu arbeiten und für sich neue Reaktions- und Verhaltensweisen zu entdecken. Dabei sollte man sich verdeutlichen, dass ein Coaching auch bedeuten kann, abschreckenden, frustrierenden oder peinlichen Momenten zu begegnen. Wichtig dabei ist, dass der Coach dies auffängt und entsprechend bearbeitet. Sie lernen sich dadurch selbst besser kennen und stärken Ihre Klarheit. Das wiederum ist Voraussetzung für Entscheidungen, die sich auf die Organisation und Rentabilität des Unternehmens auswirken. Dieses Selbstbewusstsein werden Sie ausstrahlen und das wiederum stärkt das Vertrauen Ihrer Mitarbeiter in Sie.

Potenziale ausschöpfen

Die erarbeitete Klarheit bewährt sich nicht nur bei der eigenen Person, sondern auch in Bezug auf andere. Immer wieder kommt es im Arbeitsalltag zu Problemen, weil Führungskräfte ihre Mitarbeiter falsch einschätzen: Manche werden völlig überschätzt, bei anderen hingegen wird das vorhandene Potenzial nicht erkannt.

Manche Manager haben auch eine grobe Vorstellung von ihren Stärken, können aber die Wirkung nicht richtig einschätzen. Wer davon ausgeht, dass seine Fähigkeit zwar nützlich, aber nichts Besonderes ist, lässt viele Einsatzmöglichkeiten außer Acht. Executive Coaching hilft dabei, den Wert bestimmter Fähigkeiten zu erkennen. Das wiederum ermöglicht, sich neu bietende Chancen besser wahrzunehmen und zu ergreifen.

Manager schränken sich in ihren Möglichkeiten oft dadurch ein, dass sie sich ausschließlich mit Menschen ihres Schlages umgeben. Sie bewegen sich dann in einer Filterblase.

Das Coaching erfordert die Bereitschaft, sich mit sehr Persönlichem auseinander zu setzen.

Wie sollen so Ideen entstehen? Von Teams weiß man schon lange, dass sie sich gegenseitig befruchten, wenn möglichst unterschiedliche Persönlichkeiten zusammenarbeiten.

Ein gut gemachtes Executive Coaching ist wie eine Begleitung zur Selbsthilfe. Sie werden die Lösungen nie serviert bekommen, sondern sich durch die Anleitung des Coaches selbst erarbeiten. Das geschieht im Gegensatz zum eigenen privaten beziehungsweise familiären Umfeld völlig unabhängig und unvoreingenommen. Die einzige Zielagenda, die ein Executive Coach verfolgt, ist es, Sie weiterzubringen. Dafür gibt er Ihnen neues Werkzeug an die Hand, mit dem Sie zu neuen Ideen gelangen und sich neue Fähigkeiten erarbeiten können. ┘