

# PETER NÄF

## karrierecoaching

### FÜHRUNGSCOACHING – KLÄRUNG DER ROLLE

#### Ein klassisches Anwendungsgebiet im Coaching

Da es im Coaching oft um Rollenklärung und Rollenfindung geht, ist der Bereich Führung ein klassisches Anwendungsgebiet. Führungskräfte erhalten oft ohne ritualisierten Übergang Führungsaufgaben übertragen. Im Führungskoaching kann sich zeigen, dass sie noch nicht in ihrer neuen Rolle angekommen sind. Aufgabe im Coaching ist es dann, diese Rollenübernahme nachzuholen und zu begleiten. In Unternehmen werden zudem Hierarchien aufgelöst und Rollen verwischt. Dies führt zu Unsicherheit sowohl bei den Führungskräften als auch bei den Mitarbeitenden. Sie müssen die persönlichen Grenzen immer wieder neu definieren und mit dem Umfeld verhandeln. Dabei gehen die Vorteile der Rollenbildung verloren. Diese dienen nämlich der Vereinfachung des Gruppengeschehens durch die Festlegung von Verhaltenswahrscheinlichkeiten sowie der Begrenzung von Überraschungen im Miteinander. Ein weiteres Thema im Führungskoaching ist die Flexibilität im Umgang mit verschiedenen Stakeholdern. Durch die Komplexität ihrer Aufgaben sehen sie sich mit wechselnden Rollen-Erwartungen konfrontiert und müssen ihr Verhalten kurzfristig anpassen können.

#### Führungskoaching jenseits von Trends

Die Geschichte von Führung ist geprägt von Trends. Wirtschaftliche und gesellschaftliche Veränderungen haben unterschiedliche Führungsstile begünstigt. Lange Zeit war ein direkter Stil üblich. Dann kamen demokratischere Ansätze in Mode. Schliesslich wick die klare Aufgabenteilung von oben einem Coaching-Ansatz, der Mitarbeitende ermächtigen sollte. Inzwischen hat sich in breiten Kreisen die Einsicht durchgesetzt, dass es den einen richtigen Ansatz nicht gibt. Führung ist stattdessen abhängig von den Anforderungen der Führungssituation und der zu bewältigenden Aufgaben. Wenn zum Beispiel die Hütte brennt, ist ein demokratischer Führungsstil nicht die Lösung. Zudem gilt es, die Persönlichkeit und die Fähigkeiten der Mitarbeitenden zu berücksichtigen. Und letztlich basiert erfolgreiche Führung auf der Persönlichkeit der Führungskraft. Führungskoaching hilft, den eigenen Führungsstil zu entwickeln und die Führungsrolle so zu definieren, dass sie mit der Persönlichkeit übereinstimmt. Schliesslich können unterschiedliche Führungsansätze zum Erfolg führen. Nur so fühlen Führungskräfte sich in ihrer Rolle wohl und überzeugen Mitarbeitende durch Authentizität.