

Wie Executives managen

Coaching als Instrument von Führung

Macht, die früher über Druck, Hierarchie oder Ignoranz ausgeübt wurde, zeigt sich heute konstruktiv als Präsenz und Persönlichkeit als typische Effekte von Entwicklungsprozessen. Führung heißt heute Leadership statt „Command und Control“ und erfordert unabdingbar, soziale Kompetenz zu zeigen und kommunikativ ausdrücken zu können.

Das gilt besonders in herausfordernden Situationen, die heute zum unternehmerischen Alltag dazugehören. Innere wie äußere Veränderungen brechen alte Strukturen auf, fordern optimierte Prozesse, erzeugen neben organisationaler auch strategische Neuausrichtung. Auf Innovationen jeder Art antwortet seit mehr als 30 Jahren **Change-Management als der entscheidende Prozess** in Wirtschaft und Industrie. Treiber des Wandels sind IT-Technologien, Veränderungen am Arbeitsmarkt und in der Gesellschaft, politische Rahmenbedingungen – wir haben es mit ökonomischen und ökologischen Krisen zu tun. Im Unternehmen geht es um Themen wie Kostensenkung, M&A, Standardisierungen und immer wieder darum, die Mitarbeiter bei großen Veränderungen mitzunehmen.

Das bedeutet eine enorme Herausforderung für alle, die **in Veränderungsprozessen Führungsverantwortung tragen** und betrifft das gesamte Management. Zusammenlegungen von Unternehmen, aber auch andere disruptive Veränderungen bringen einen „**clash of cultures**“ mit sich. Firmenkulturen verändern sich rapide. Menschen fällt diese Geschwindigkeit schwer. Aus Kränkungen und Irritation müssen wieder Produktivität und effiziente Mitwirkung entstehen. Hier bedarf es der richtigen Instrumente und einer klaren Haltung.

Erfahrene Führungskräfte reflektieren, überprüfen und erneuern in dieser Weiterbildungsreihe „Bausteine für Leadership“ ihre eigenen Erkenntnisse, ihr Erleben und ihre Herausforderungen.

Führungskräfte, Manager*innen und Berater*innen sind mit dieser Weiterbildung in der Lage:

- Erfolgreich, gezielt und systematisch für die notwendigen Veränderungen in ihren Unternehmen Verantwortung zu übernehmen.
- Change-Management und tiefgreifende Transformationsprozesse zu begleiten und souverän durch sie hindurch zu führen.
- Aktuelle Herausforderungen von Disruption und Digitalisierung zu kennen und Coaching-Bedarfe zu erkennen.
- **Tiefgreifende Veränderung moderierend, gestaltend und coachend zu begleiten.**



Sources:
Kotter, John P. (1996): Leading Change, Harvard Business Review Press.

Der Aufbau der Weiterbildung

So geht Macht - heute und morgen

Kommunikation ist das zentrale Instrument aller modernen autoritativen Konzepte, die Macht ohne Zwang, Repressalien oder Abhängigkeit ermöglichen. Zeitgemäße Autorität wird sichtbar in Präsenz und Persönlichkeit, in klarer Haltung und souveräner Kommunikation, auch von Ungewissheiten. Die alten Machtmittel wie Druck, Erpressung/Angst und Schweigen stoßen Mitarbeiter, Peers, Stakeholder und Kunden zunehmend ab und verlieren ihre Wirksamkeit, sind aber nicht von der Unternehmensbühne verschwunden; auch mit ihnen heißt es umzugehen.

Wir fokussieren uns auf **das Business und seine Menschen**. Dabei haben wir es derzeit mit verschiedenen, doch stets großen wirtschaftlichen Räumen zu tun, in denen unterschiedlich gehandelt, gemanagt und entschieden wird:

- Den spätindustriellen Wirtschaftsraum, der auf Funktionalität, auf Zweckrationalität und auf Standardisierung von Prozessen setzt und entsprechend oft demotivierend und sinnlos wirkt
- Den postindustriellen Wirtschaftsraum, der sich der Digitalisierung verpflichtet fühlt und als creative economy auf Spiel, auf Singularität und wechselnde Projektarbeit setzt.

Diese Bruchkanten zwischen verschiedenen Unternehmen wie auch Wirtschaftsräumen führen unweigerlich zu **anspruchsvollen Vermittlungsaufgaben** und damit langfristig zu differenzierten Coachingbedarfen.

Die hohen Kommunikationsaufwände in allen Change-Situationen bedürfen bestimmter Mittel und Ansätze. Drei Faktoren sind bei allen Methoden und Instrumenten einerseits auf Erfolg orientiert, andererseits menschenwürdig:

- Eine Haltung, die Mitarbeiter ernst- und mitnimmt, wie sie etwa das **postheroische Management** bietet. Aus dieser Haltung heraus wird Komplexität nicht reduziert, sondern zum Orientierungspunkt des eigenen Handelns.
- Der Zugang zum eigenen Erfahrungs- und Methodenwissen, der sogenannten **Risikointelligenz**. Hierzu gehört die Erwirtschaftung des eigenen Erfahrungswissens durch Reflexion.
- Die Freiheit zur eigenen Meinung und die Fähigkeit zum angemessenen Feedback, wie sie aus **Nüchternheit, Klarheit und Bewusstheit** entstehen, in Kenntnis von Psycho- und Systemdynamiken.

Augenhöhe als Ausgangspunkt von "Leading self, Leading others, Leading Business"

Perspektiven haben sich gewandelt, nicht nur die Umwelten. Leadership ist ein Ergebnis dieses Perspektiven-Wechsels: Statt einem auf Zahlen, Daten und Fakten basierendem Management wird mehr nötig, aktive Führung. Eine coachende Haltung vermittelt hier befreiende und authentische Zugänge zum unternehmerischen Erfolg.

Baustein 1

COACHING: Instrument und Haltung

Die Weiterbildung beginnt mit 3 Veranstaltungen zu der Haltung, die hinter allem steht: Augenhöhe. Augenhöhe erfordert einen coachenden Ansatz. Wann und wie coacht man selbst? Wann bietet sich ein Coach als passende Intervention an? Welche weiteren Konzepte von Mikroconsulting stehen uns heute zur Verfügung? Diese und ähnliche Fragen stehen im Fokus.

Hier werden theoretische wie praktische Grundlagen gelegt; wer möchte, kann auf dieser Basis zusätzlich den Nachweis einer Coaching-Weiterbildung erwerben.

Baustein 2

LEADING SELF: Sich selbst führen

Wer sitzt im Driver Seat, wenn es um Führung geht: Ihre Gefühle und alten Muster, also die „Knöpfe“, die andere bei Ihnen aktivieren? Oder doch Sie selbst?

Weitere Fragen sind die nach den persönlichen Erfolgsstrategien: Wie motiviere ich mich? Welche Lernstrategien setze ich erfolgreich ein? Was ist mein Erfahrungswissen und wie kann ich dieses sinnvoll einsetzen? Wie sieht mein Selbstkonzept aus?

Baustein 3

LEADING OTHERS: Führungskräfte führen

Mit welcher **Haltung** erreiche ich das Buy-in von Mitarbeiter*innen, Kund*innen und anderen Stakeholdern? Wie geht das ohne Manipulation?

Haltung ist gut, hilfreich aber auch die Kenntnis von Methoden, die diese unterstützen: Wie baut man Change-Prozesse möglichst widerstandsfrei auf? Wie breite Akzeptanz schaffen? Wie nimmt man Mitarbeiter auf gute Weise mit?

Hier stehen Gruppendynamiken im Fokus ebenso wie eine Auffrischung älterer Führungskonzepte. Kenntnisse aus den Neurowissenschaften verändern Führungsverhalten weltweit und sind längst nicht in der Mitte der Gesellschaft angekommen.

Die Haltung des Head-Coachs

Was bedeutet Coaching?

Unter Coaching verstehe ich:

- Die Klärung von Verhaltensänderungen (nicht: der Persönlichkeitsverbesserung)
- Teilnehmer*innen arbeiten mit den eigenen Ressourcen, die nur sie kennen und die vielleicht nicht bekannt waren (nicht: was der Berater alles weiß)

Der Methoden-Set

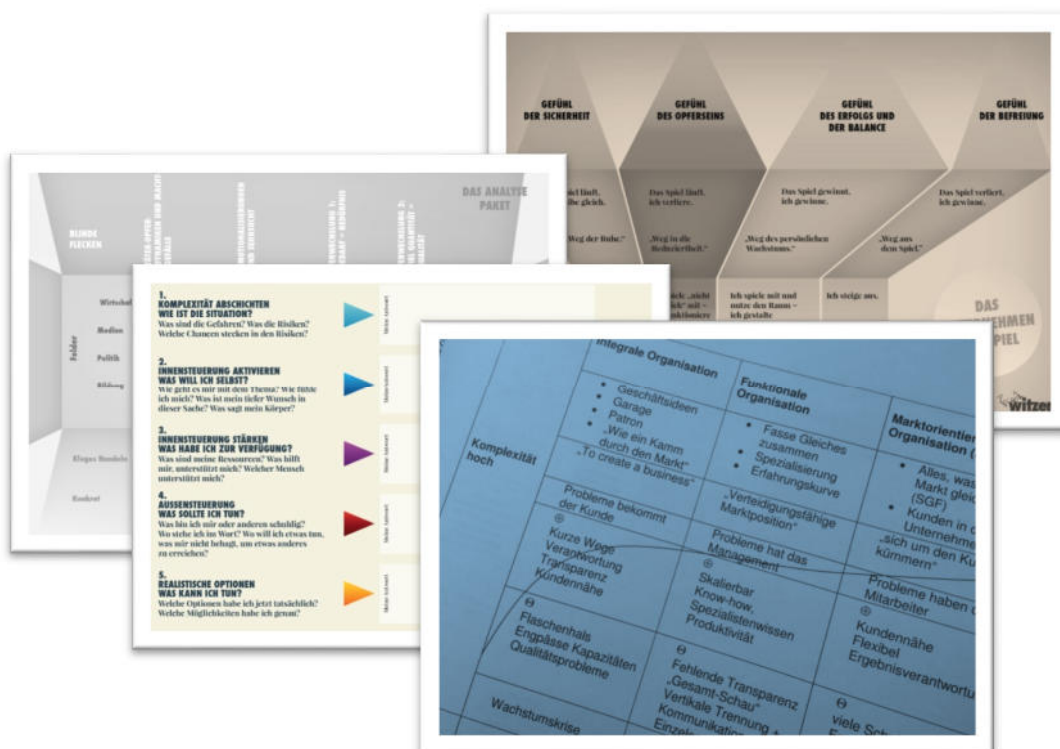
Wir befassen uns in dieser Weiterbildung mit Methoden, die dem Feld der **Wissenschaft** zugehörig sind ebenso wie mit denen, die aus **Erfahrungswissen** erzeugt wurden. Beide werden für uns valide Quellen für menschliche Veränderung. Wichtiger als ein wissenschaftlicher Beleg ist eine Haltung, die frei von Manipulation und Übergriff wirksame Methoden (an)erkennt und einsetzen kann - insofern **bietet diese Veranstaltung Schlüsselkompetenz**.

Die Teilnehmer und Teilnehmerinnen erleben, dass die wesentlichen Lösungen in ihnen selbst liegen. Als Head-Coach verstehe ich mich in diesem Sinne als Facilitatorin: Impulse **ermöglichen Veränderungen und effektive Lösungswege**, die – je nach Wirkungsweise – vorher oder nachher auf Wunsch transparent gemacht werden können. Ich verstehe mich als Feedbackgeberin und spiegele das Verhalten von Gruppe und/oder Gegenüber.

Leadership-Qualitäten und Business Coaching

Der starke Coaching-Anteil an dieser Weiterbildung lässt sich ergänzen durch praktische Arbeit, Supervision und Reflexion beider Elemente, so dass auch ein Nachweis als Coaching-Weiterbildung möglich ist.

Dazu ist es erforderlich, fünf Coachingprozesse zu dokumentieren und einen Erfolgsnachweis zu erbringen. Außerdem sind diese Prozesse zu supervidieren; entweder mit einem Supervisor vor Ort (z.B. von der Liste der Deutschen Gesellschaft für Supervision) oder mit einem Coach aus der Weiterbildung. Zum Abschluss ist eine schriftliche Arbeit erforderlich, die sich einem Schwerpunkt der zukünftigen eigenen Coaching-Aktivitäten widmet – das kann ein Markteintritt sein, aber auch die Ziel- oder Rahmenklärung des eigenen Auftritts als Coach.





WER STEHT HINTER DIESER WEITERBILDUNG?

Prof. Dr. Brigitte Witzer ist Executive Coach

Prof. Dr. Brigitte Witzer hat 19 Jahre Erfahrung als Executive Coach und 27 Jahre Erfahrung „auf der anderen Seite“ als „Coachee“. Sie arbeitet für DAX-Vorstände und internationale Konzerne (Beratung, Medien, Banken), in Startups mit VC (und also mit digitalisierten Business-Modellen) und entwickelt nachhaltige Konzepte auf breiter Basis, vor allem über ihre Bücher.

Top-Managerin und Professorin

Sie blickt auf eine profunde Karriere als Managerin zurück (1984-1993, zuletzt Geschäftsführerin im Bertelsmann-Konzern); 1991 verantwortete sie ihren ersten Change-Prozess. Prof. Dr. Witzer ist erfahren im Umgang mit Macht und den Strukturen der internationalen Wirtschaft. Ihre Erfahrungen hat sie reflektiert als Professorin (1994-1998 in Leipzig, Gründerin des Studiengangs Medientechnik). Schon 1992 konnte sie mit „Führung und konstruktives Menschenbild – Kommunikation in Konzernen“ eine wissenschaftlich fundierte Grundlage für Leadership vorlegen – damals war der Begriff noch nicht an der Tagesordnung.

Autorin

2005 positionierte Prof. Dr. Witzer als Haltung für ein zukunftsgerichtetes, nachhaltiges Arbeiten in Konzernen das postheroische Management. 2011 folgte die Risikointelligenz als Toolbox aus Erfahrungswissen, Selbstkonzept und Organisationsdynamiken. 2015 wurde ihr Ansatz zur Selbstführung und Rollenklarheit für erfolgreiche Frauen veröffentlicht, „Die Fleißlüge“. Im April 2018 erscheint „Glück Sucht Leben“ - ein (weiteres) Konzept zu persönlicher Klarheit und Präsenz, das sich mit Sucht und Koabhängigkeit in der Wirtschaft befasst.

Ihr Team

Sie arbeitet im Team mit Kollegen, die auf dem jeweiligen Fachgebiet besondere Fähigkeiten entwickelt haben und die sie in den letzten 20 Jahre durch gemeinsame Arbeit schätzen gelernt hat.

Kontakt:

Prof. Dr. Brigitte Witzer
Mommsenstr. 26, 10629 Berlin
Telefon: +49 (0)30 400 05 67-0
E-Mail: buero@witzer.de
www.witzer.de