

COACHING FÜR MANAGERINNEN



*„Ein Verstand, der die Füße in einem Sack von Vorurteilen stecken hat, der kann nicht nach dem Ziel laufen“
(Bettina von Arnim (1785-1859))*

FRAUEN IN FÜHRUNGSETAGEN

Wie Recht sie hat, Frau von Arnim, und dies schon seit über 200 Jahren. Will Deutschland weiterhin im internationalen Wettbewerb seinen Spitzenplatz behalten, muss es alle vorhandenen Talentressourcen nutzen. Die Unternehmen können es sich nicht leisten, auf begabte und ehrgeizige Frauen zu verzichten, und die Vorurteile gegenüber Frauen in Führungspositionen müssen aufgegeben werden.

Aber die Gesamtsituation ist schwieriger, sowohl für die Frau als auch für das Unternehmen. Nach wie vor beobachten wir, dass Frau es nicht einfach hat - ist sie erst einmal in der Führungsetage angekommen.

Im angelsächsischen Ausland hat Frau es in der Führungsetage wesentlich leichter als in Deutschland. Neben dem einfacheren Rollenverständnis im Ausland sind dort auch die Rahmenbedingungen für die Kinderbetreuung besser. Auch in Frankreich gibt es z. B. schon Kindergärten für Zweijährige. Dort trifft man auch mehr Frauen in den Führungsetagen. In Deutschland ist es nach wie vor ungewöhnlich, Kleinkinder ausserhalb des Elternhauses betreuen zu lassen.

Nun hat die Politik und die Wirtschaft im Jahr 2010 wieder einen neuen Anlauf unternommen und das Thema „Mehr Frauen in die Führungsetagen“ in den Fokus der Öffentlichkeit gerückt. Für uns ein guter Anlass, auf unsere Erfahrung und Kompetenz bei der Weiterentwicklung von Führungskräften hinzuweisen.

Frauen werden seit neuestem in die entsprechenden Positionen „gehievt“, sie erhalten Weisungsbefugnis, oft jedoch ohne wirklich angenommen und akzeptiert zu werden – weder von ihrem neuen Team, noch von den Kollegen auf der gleichen Ebene. Durch eine Quotenregelung wird dieser Umstand noch verschärft. Anstelle einer Quotenregelung sollte man eher den von UNO und EU bevorzugten Prozess des Gender Mainstreaming¹ propagieren und umsetzen.

In diesem Sinne führen wir auch unsere Trainingsprogramme und Coachings durch.

Nachfolgend zeigen wir Ihnen unseren besonderen Coachingansatz für weibliche Führungskräfte auf.

Genf, im Januar 2011

Ralph Tatu

¹ Der Begriff Gender-Mainstreaming, auch Gender Mainstreaming geschrieben, oder Gleichstellungspolitik bezeichnet den Versuch, die Gleichstellung der Geschlechter auf allen gesellschaftlichen Ebenen durchzusetzen. Der Begriff wurde erstmals 1985 auf der 3. UN-Weltfrauenkonferenz in Nairobi diskutiert und zehn Jahre später auf der 4. Weltfrauenkonferenz in Peking propagiert. Bekannt wurde Gender-Mainstreaming insbesondere dadurch, dass der Amsterdamer Vertrag 1997/1999 das Konzept zum offiziellen Ziel der Gleichstellungspolitik der Europäischen Union machte. Gender-Mainstreaming unterscheidet sich von expliziter Frauenpolitik dadurch, dass beide Geschlechter gleichermaßen in die Konzeptgestaltung mit einbezogen werden sollen. Das Ziel wird in Deutschland von weiten Teilen des politischen Spektrums anerkannt (aus Wikipedia).

EINSATZMÖGLICHKEITEN VON COACHING

VORBEMERKUNG

Männer und Frauen steigen mit überdurchschnittlicher Fachkompetenz in Führungspositionen auf; oft auch, obwohl sie von ihrer Persönlichkeitsentwicklung, ihrer Führungs- und kommunikativen Kompetenz nicht darauf vorbereitet wurden. Manche Unternehmen bieten ihren neuen Führungskräften einen Mentor, eine besonders kompetente Führungskraft als Modell und Berater an, andere schicken ihren Führungsnachwuchs auf ausgewählte Seminare, andere wiederum bieten eine individuelle, gezielte Weiterbildung in Form von Einzel- oder Gruppencoaching an. Alle diese Möglichkeiten können Führungskräfte darin unterstützen, zukünftig ihr Team so zusammenzustellen und zu begleiten, dass beste Leistungen im Sinne der Unternehmensziele erreicht werden können.

EINZEL- UND GRUPPENCOACHING BIETEN SICH GANZ BESONDERS AN:

- Wenn diese Weiterbildung betont an eine individuelle Situation, bereits vorhandene Erfahrungen und Bedürfnisse anknüpfen soll; wenn es nicht nur um Führungsneulinge geht, die sich weiterentwickeln und ihre Führungskompetenz erweitern wollen, sondern um Personen, die bereits persönliche Erfahrungen gesammelt haben und ihre Möglichkeiten bislang nicht in vollem Maß ausschöpfen konnten.
- Wenn neben der Weiterbildung gleichzeitig eine Unternehmenskultur etabliert werden soll: ein gemeinsames Führungsverständnis, Menschenbild, Ziele und Werte.

Ein guter, externer Coach wird unbeeinflusst von internen Vorgaben in kurzer Zeit ein Bild von der Besonderheit und Einzigartigkeit der Persönlichkeit des Coachees gewinnen. Er wird jene Verhaltensmuster, die einer erfolgreichen und zufriedenen Berufs- und Lebensführung im Wege stehen, erkennbar machen und analysieren. Danach begleitet er den Coachee, um dessen Ressourcen, Erfahrungen und Ideen zur Veränderung zu finden und seine Potentiale zu entdecken und zu nutzen.

Dem externen, unabhängigen Coach muss es gelingen, Nähe, Sicherheit und Vertrauen zum Coachee herzustellen. Erst dann wird dieser die gespiegelte Wirkung seiner Person und seines Handelns annehmen. Er wird sich dann mit den Lerninhalten auseinandersetzen, sich professioneller Führung öffnen und das Gelernte im Alltag erfolgreich umsetzen.

ES GIBT ALLGEMEINE KRITERIEN, DIE EINE GUTE FÜHRUNGSKRAFT AUSMACHEN. WARUM BRAUCHEN FRAUEN EIN BESONDERES COACHING?

Frauen in Führungssituationen verfügen bereits über unterschiedlichste persönliche Erfahrungen: sie sind häufig überdurchschnittlich qualifiziert, weisen eine auffallende Fachkompetenz auf und können ihre Möglichkeiten dennoch nicht so einsetzen, wie es für sie und das Unternehmen sinnvoll wäre.

- Frauen positionieren sich nicht:
Sie neigen dazu, „sich erwählen“ zu lassen. Es fällt ihnen schwerer, deutliche Signale zu setzen, dass sie bereit, präsent und willens sind, Karriere zu machen. Sie planen ihre Karriere zu wenig, betreiben ein schlechteres Selbstmarketing, kümmern sich zu wenig um den Ausbau ihres Netzwerkes und stellen sich zu wenig dar.

- Frauen treten zu wenig selbstbewusst auf:
Sie haben häufig Schwierigkeiten, sich durchzusetzen, deutlich Standpunkt zu beziehen und treten häufig nicht genügend souverän und gelassen auf. In der Fremdwahrnehmung werden sie oft gegenüber gleichem männlichen Verhalten negativer wahrgenommen, z.B. sie fühlen sich schneller ungerecht behandelt oder ihr Selbstbewusstsein ist überzogen.
- Außerdem halten Frauen häufig dem Legitimations- und Leistungsdruck nicht stand:
Sie definieren sich immer noch stärker über die Familie und geraten in eine Rechtfertigungssituation, wenn sie ihre Prioritäten verschieben. Sie werden zudem in ihrer Geschlechterrolle oft nicht vorurteilsfrei wahrgenommen und stehen daher unter dem Zwang, ihre Aufgabe besonders gut erfüllen zu müssen. Sie neigen daher dazu, zwischen weiblichen und männlichen Rollenklischees zu pendeln, ohne ihre ganz persönlichen Potentiale zu nutzen.

EIN SPEZIELL AUF FRAUEN ZUGESCHNITTENES FÜHRUNGS- COACHING BEDEUTET:

1. Frauen zu erfolgreichen Führungskräften zu entwickeln, die ihr Team zielorientiert steuern und zu besten Leistungen motivieren können.
2. Geschlechtsspezifische Unterschiede besonders im Auge zu behalten. Das bedeutet, die Potentiale, die Frauen gemeinhin mitbringen - wie Sensibilität in zwischenmenschlichen Beziehungen, Kompromiss- und Kommunikationsbereitschaft - situationsgerecht einzusetzen und andere - wie Durchsetzungsfähigkeit, Selbstsicherheit, Zielorientierung - auszubauen.

Jeder Mensch (aufgrund seiner Herkunft, seiner individuellen Lern- und Erfahrungsgeschichte, die unter anderem durch die Geschlechtszugehörigkeit geprägt ist) ist mit einem bestimmten „Werkzeugkasten“ ausgestattet. Manchmal greift er zur Bewältigung einer Situation zum falschen Werkzeug, manchmal ist das entsprechende Instrument einfach noch nicht vorhanden. Ein Coach stellt zunächst fest, welche Möglichkeiten zur Verfügung stehen und auf welche Weise sie genutzt werden. Je nachdem ergibt sich dann die Aufgabe, die Wahrnehmung für den Einsatz vorhandener Instrumente zu schärfen oder diesen Werkzeugkasten zu erweitern.

Die Phasen der beratenden Begleitung können unterschiedlich lange dauern – sie können sehr konzentriert und intensiv sein, oder in größeren Abständen, je nach Bedarf. Neben dem Einzelcoaching bieten wir auch ein Gruppencoaching für weibliche Führungskräfte an.

INHALTE DES COACHINGS:

Analyse der aktuellen Führungssituation und des entsprechenden Beziehungsgeflechtes im eigenen Team und in Bezug auf Kollegen.

- Selbstbild - Fremdbildabgleich zur Konkretisierung der eigenen Wirkungsfelder und –möglichkeiten als Frau.
- Erkennen typischer eigener, geschlechtsspezifischer Grundhaltungen und Interaktionsmuster. Aufbau neuer geschlechtsbezogener Perspektiven und Erweiterung der persönlichen Handlungsalternativen.

- Reflexion der persönlichen Historie und der sich aus gesellschaftlichen Vorlagen ergebenden Einstellungen, Erwartungen und Motiven als unbewusste Steuerungsmechanismen bei beruflichen Entscheidungen und im Kommunikationsverhalten in Konkurrenz- und Führungssituationen.
- Erarbeitung einer Struktur bei wichtigen Gesprächen und einer wirksamen individuellen Gesprächssteuerung.
- Erkennen wichtiger geschlechtsspezifischer körpersprachlicher Signale und deren Berücksichtigung im Gesprächsverlauf.
- Ausbau des selbstsicheren Verhaltens und des Durchsetzungsvermögens, Verbesserung der Konfliktmanagementtechniken auf der Grundlage weiblicher, sozialer Kompetenz.
- Steuerung von Gruppen und Teams unter Berücksichtigung gruppendynamischer Kenntnisse, der daraus folgenden Handlungsanforderungen und des situativ richtigen Einsatzes individueller, geschlechtsspezifischer Persönlichkeitsausprägungen.

ZIELE:

- **Schärfung der Selbst- und Fremdwahrnehmung im sozialen Kontext. Erkennen verdeckter Botschaften.**
- **Selbstklärung und Überprüfung der Einstellungsmuster in Bezug auf die Rolle als Führungskraft.**
- **Verbesserung der Motivationssteuerung und der Entwicklungs- und Beratungskompetenz als Führungskraft (Einführung in ein wirksames Rückmeldeverhalten).**
- **Weitere Optimierung und Ausbau des Kommunikations-, Konflikt- und Führungsverhaltens.**
- **Bester Einsatz aller vorhandenen und erworbenen Fähigkeiten als weibliche Führungskraft zur Entwicklung und Steuerung von Hochleistungsteams.**

UNSER LEISTUNGSSPEKTRUM

Die permanente Aktivierung und Weiterentwicklung des Fähigkeiten- und Motivationspotentials aller MitarbeiterInnen zeichnet die erfolgreiche Führung eines Unternehmens aus.

Moderne und erfolgreich geführte Unternehmen arbeiten deshalb mit den BeraterInnen und TrainerInnen von MiK-Management, um ihre strategischen Ziele mit erhöhter Effizienz, d.h. weniger Reibungsverlusten und grösserer Sicherheit zu erreichen.

1. Die TrainerInnen und BeraterInnen verfügen durch ihre vielfältigen Tätigkeiten in der internationalen Wirtschaft über das notwendige Können und die entsprechende Managementenerfahrung, um wirkungsvolle Konzepte des Managements zu entwerfen, einzuleiten und durchzuführen.

2. MiK-Management setzt sich auch für die Umsetzung der Konzeption und die weitere Implementierung ein. Auch nach der Durchführung eines Seminars stehen Ihnen BeraterInnen und TrainerInnen zur Verfügung.

3. Auf Grund unserer Spezialisierung sind wir in der Lage, in allen Fällen situationsgerechte Techniken und praxisbewährte Methoden einzusetzen, zugeschnitten auf die betriebliche Situation und Position der TeilnehmerInnen. Dies gewährleistet eine breite, fundierte Akzeptanz neuer Lösungen innerhalb Ihres Unternehmens und den damit verbundenen Wettbewerbsvorsprung.

5. MiK-Management arbeitet personenorientiert und flexibel. Die verschiedenen Aufgaben des Projektes werden mit der Zielgruppe und dem/der AuftraggeberIn geplant, nochmals abgestimmt und massgeschneidert durchgeführt.

Gemeinsam mit Ihnen schaffen wir wirksame, erfolgreiche und nachhaltige Veränderungen in Ihrem Unternehmen – für Ihren geschäftlichen Erfolg!

IHRE ANSPRECHPARTNER:**Angelika von Hammerstein**

Dipl.-Psychologin, 20 Jahre Personalentwicklung in Industrie, Finanzdienstleistung und mittelständischen Unternehmen. Begleitung im Change Management, Moderation von Strategieworkshops, Teamaufbau und Gruppen- bzw. Einzelcoaching, Assessment Center, Kommunikations-Training.

Zielorientiert auf die Erhöhung der Leistungspotenziale von Führungskräften ausgerichtet.

**Ralph Tatu**

Seit 1990 Berater im Bereich Unternehmenskommunikation und Marketing. Von 1990 bis 2000 Mitarbeiter der Heinz Goldmann Foundation Genf, zuletzt Senior Partner der Goldman Partners SA. Von 2000-2002 MMC-Schweiz (Mercer Management Consulting), Genfer Büro, Verkauf und Unternehmenskommunikation. Seit 2002 selbstständiger Trainer und Coach von obersten Führungskräften. Von 1981-1990 Personaldirektor des Lutherischen Weltbundes in Genf.

Einige Referenzen:

Alcatel - Allianz - B.Metzler seel. - Asche AG – Aventis – BHF – Bank - Bosch-Siemens – Bolte – Clariant – Commerzbank - Data General – Degussa - Deutsche Bank - DaimlerChrysler - D-T-Mobil – DeTeMedien - Deutsche Bank – Dekratel – E.ON - Hapag Lloyd Flug GmbH – Heinrich Heyne Versand - Hoechst – Hornschuch - Hypo Vereinsbank – Infineon - Integra – Lufthansa – Münchener Rück – NESTLE - Oppenheimer Bank München - Palm Tresckow & Partner, Frankfurt – Paralles – Sal. Oppenheim, Köln – SIEMENS AG – SGL Carbon - Raiffeisen- und Volksbanken - Tenovis - Volkswagen AG.

Einzelcoachings mit unseren verschiedenen Kunden werden nicht veröffentlicht.