

KOMMENTAR

Verantwortung Führungsarbeit lässt sich nicht outsourcen



ALEX FELDER, Dipl. Betriebspsychologe IAP/SBAP, leitet als Haupttätigkeit seine Firma, die alex felder & partner ag. Die Kernkompetenz liegt in der betriebspsychologischen Unternehmensberatung mit Schwergewicht auf Einzel- und Gruppenassessments, Laufbahnberatung, persönliche Standortbestimmung und berufliche Entwicklungsberatung. Daneben ist er freier Mitarbeiter im Diagnostic Center des IAP Basel, Institut für Angewandte Psychologie.

Mediation, Supervision und Coaching sind aus der heutigen Berufswelt nicht mehr wegzudenken. Dass die Terminologien allerdings nicht immer so klar sind und unter den drei Begriffen – dies trifft insbesondere auf das Wort Coaching zu – ganz Unterschiedliches verstanden wird, zeigen die Zahlen der Umfrage von Mind-Move. Wenn tatsächlich neunzig Prozent aller Schweizer Unternehmen Coaching einsetzen, müssen wohl viele der in den Betrieben tagtäglich stattfindenden Gespräche unter diesem Begriff subsumiert worden sein. Was nun alles in diese drei Begriffe hineingepackt wird, ist jedoch nicht von entscheidender Bedeutung. Viel wichtiger ist, dass überall dort, wo Menschen im Alltag an ihre Grenzen stossen, unterstützende Gespräche möglich sind, intern oder extern. Die zentrale Frage ist letztlich dabei nur, wie denn der oder die Ratsuchende die passende Beratungsperson findet.

Vor allem Mediation und Coaching haben in den letzten Jahren stark an Akzeptanz gewonnen. Das ist an sich sehr begrüßenswert und soll keineswegs in Frage gestellt werden, doch dürfen diese Beratungsformen nicht als Allerweltsmittel verstanden werden. Erfolge sind nicht immer leicht und in kürzester Zeit zu haben. Im Idealfall kann es zwar tatsächlich möglich sein, mit ein paar wenigen Interventionen einen «Knoten» zu lösen. Viele Probleme und Konflikte haben jedoch erfahrungsgemäss eine lange Vorgeschichte und mit eingeschliffenen Verhaltensweisen der beteiligten Personen zu tun. Damit die im beraterischen Kontext erarbeiteten Erkenntnisse auf Dauer auf der Verhaltensebene Fuss fassen, braucht es Zeit und stete Reflexions- und Wandlungsbereitschaft aller Beteiligten.

Gerade der Druck auf Führungskräfte ist hoch und nimmt laufend zu. Dass Konflikte und Überforderung und damit der Bedarf an Beratung zunimmt, ist deshalb nur logisch. Beraten zu werden ist in den letzten Jahren in der Geschäftswelt sehr viel salonfähiger geworden. Das ist durchaus positiv zu werten, birgt aber auch die Gefahr in sich, dass Führungskräfte mitunter dazu tendieren, die menschliche Dimension von Führung allzu leichtfertig nach aussen abzugeben. HR-Personen sollten als Initiatoren von Beratungsleistungen jeweils sorgfältig abwägen, inwieweit die Situation für eine Beratung gegeben ist, denn Schwieriges bzw. Unangenehmes aus der Führungsarbeit sollte und kann nicht «outsourced» werden. ■

SPOTLIGHT



Beatrice Erb Positive Grundhaltung und Gespür für Menschen

Beatrice Erb ist Inhaberin der Firma «B plus E Beratung plus Entwicklung GmbH». Sie hat das Unternehmen, spezialisiert auf Outplacement, Einzel- und Teamcoaching, Konfliktberatung und auf Seminare in den Bereichen Kommunikation, Führung und Verhalten, im September 2002 gegründet. Zuvor war Beatrice Erb während drei Jahren als Leiterin Personal und Ausbildung an der Zürcher Hochschule Winterthur (ZHW) tätig. Dort war sie für den Führungsbereich HRM zuständig. Zu ihrer Spezialaufgabe gehörten die Rekrutierung aller Mitarbeitenden und die Besetzung von Kaderpositionen, die Beratungstätigkeit im Rahmen von Standortbestimmungs- und Laufbahnfragen sowie das Coaching von Führungspersonen und Funktionsträgern. Während ihrer Arbeit bei der ZHW hat sich Erb zum diplomierten Coach am Zentrum für interdisziplinäre Systemtherapie (ZiS) in Aarau weitergebildet und die Ausbildung des Nachdiplomstudiums «Supervision und Coaching in Organisationen» am Institut für Angewandte Psychologie (IAP) Zürich begonnen.

Als eines der Ziele ihres Einfrau-Unternehmens sieht Beatrice Erb, «den Kunden zu Lösungen zu verhelfen, wie sie erfolgreicher werden können. Ich möchte Menschen in Bewegung bringen, damit sich etwas bewegt.» Ihre langjährige Berufserfahrung und fundierte Beratungsausbildung erachtet sie als eine ihrer Stärken. Für ihre Arbeit brauche es ausserdem «eine positive Grundhaltung, ein Gespür für Menschen und auch eine gesunde Portion Humor». Allerdings enttäuscht es sie, «wenn Mitarbeitende nur im Leitbild einer Firma die wichtigsten Ressourcen sind».

Beatrice Erb erholt sich am besten von den Herausforderungen ihres Start-up-Unternehmens bei der Gartenarbeit oder in der freien Natur. Die leidenschaftliche Leserin geht jedoch auch gerne mit ihrem Partner ins Theater oder besucht eine Ausstellung. ■