

# Professionelles Coaching vom Zentrum Innere Führung

Die Führungskraft im Mittelpunkt – neutral, ressourcenorientiert und diskret

Das Zentrum Innere Führung bietet Führungskräften der Bundeswehr durch den Bereich Coaching einen ganz besonderen Service. Mit dem SpitzenPersonal-Coaching (SPC), werden Führungskräfte angesprochen, deren Entgelt sich nach der Einstufung in die Gruppe der Oberste und Generale (vergleichbar „Höherer Dienst“) richtet. Diese Maßnahme hat ihren Ursprung in der „Agenda Bundeswehr in Führung“ und soll bis 2019 fester Baustein in der Führungskräfteentwicklung der Bundeswehr werden. Das Besondere liegt im Tandemansatz. Gleich zwei Coaches stehen für die Führungskraft in der Kernphase des Coachings bereit. Ein Konzept, das die Führungskräfte stets aufs Neue begeistert. Ein Bw-interner, mit entsprechendem zivilen oder militärischen Hintergrund, sowie ein Bw-externer Coach, mit langjähriger Erfahrung in der Wirtschaft, bilden jeweils ein Team.

Eine von ihnen ist Judith Wegener. Sie ist systemischer Coach und Veränderungsmanager (DVBC e.V.) und leitet den Bereich Training & Coaching bei der meta | five GmbH in Köln. Sie ist eine von zehn externen Coaches im Spitzenkräftecoaching. Ihre Eindrücke schildert sie im folgenden Interview. Die Fragen stellte Oberstleutnant Karsten Schönau; er ist Angehöriger der Abteilung Menschenführung am Zentrum Innere Führung und Teamleiter eines SpitzenPersonalCoaching-Teams (Teamleiter SPC).

**„Sie können ja zaubern“ – Spitzenkräftecoaching aus der Sicht eines bundeswehrexternen Coaches**

**ZInFü:** *Frau Wegener, mit fast zehnjähriger Erfahrung als Systemischer Coach und Veränderungsmanager (DVBC e.V.) war es sicherlich eine spannende Herausforderung, diesen Auftrag bei der Bundeswehr anzunehmen. Was hat Sie in*

*den ersten zwei Jahren am meisten beeindruckt?*

**Wegener:** Lassen Sie mich mit einem Rückblick beginnen:

Im Juli 2015 begann für mich und neun weitere externe, zivile Coaches sowie sieben interne Bundeswehrkollegen im Zentrum Innere Führung unsere Arbeit im Spitzenkräftecoaching (SPC) der Bundeswehr. Bereits die ersten Gespräche ließen erkennen, dass dies für

die Spitzenkräfte und uns ein besonderes Projekt wird und die Bundeswehr ihre eigene Sprache spricht. „Meine Vorverwendung vor dem SPC war in ....“. Verwendung? Was ist denn damit gemeint?

Mittlerweile sind es über 80 gecoachte Spitzenkräfte ab der Ebene A 16 aufwärts und ich werde oft gefragt, was denn die Unterschiede zu Führungskräften in der Wirtschaft seien.

Ein zentrales Differenzierungsmerkmal ist bereits im Juli 2015 deutlich spürbar: Teamgeist oder besser Kameradschaft werden großgeschrieben, und so sind wir zwar „Externe“, aber gleichzeitig selbstverständlicher Teil des internen Teams. Diese Teams wurden zusammengestellt, um das Projekt erfolgreich in die Organisation zu bringen. So liegt bereits beim ersten Aufeinandertreffen ein großer Fokus darauf, uns in die Welt der Bundeswehr einzuweihen. Ich kann nur herausstellen, dass uns für unsere Erfahrung und Expertise von Beginn an enorme Wertschätzung zuteilwurde.

Hochengagiert, professionell und mit großer Leidenschaft das Thema Coaching in die Streitkräfte zu bringen – so erlebe ich das SPC Team, divers in Hintergründen, Biographie und Ausbildung sowie mit der einzigartigen Besonderheit, immer als Coachingteam mit der Spitzenkraft zu arbeiten. Dies unterscheidet das SPC ganz klar von anderen Coachingaufträgen in der freien Wirtschaft. Den „Luxus“, von gleich zwei Experten intensiv einen ganzen Tag begleitet zu werden, habe ich so noch nirgendwo erlebt. Dies hat für die Spitzenkraft mehrere Vorteile.

**ZInFü:** *Worin liegen diese Vorteile des „Tandemansatzes“ und was zeichnet Ihrer Meinung nach einen Coach aus?*

**Wegener:** Ganz klar und auf der Hand liegt: Vier Augen sehen mehr als zwei und bieten der Spitzenkraft so eine erweiterte Perspektive, da sich die individuellen Erfahrungswelten der Coaches unterscheiden.

So kennt der interne Coach die Organisation sowie das System, und er ist vor allem der Experte für die Innere Führung.



Selfie mit Judith Wegener, Oberst i.G. Dr. Ferdi Akaltin, Kommando Heer Abteilung Planung (Mitte), und seinen Coaches nach dem Feedbackgespräch.

Der externe Coach bringt jahrelange Coaching-Erfahrung plus den neutralen Blick von außen mit ein und kann so helfen, eventuelle „Systemblindheit“ aufzulösen und zudem Impulse aus Bereichen des Wirtschaftslebens zu geben. Diese Mehrdimensionalität der Begleitung ist für die Spitzenkraft im Coaching kein „entweder – oder“, sondern ein „sowohl als auch“.

Bei allen Unterschieden gibt es entscheidende Merkmale, die uns Coaches, ganz gleich, ob zivil oder militärisch, einen. Dazu zählen unsere Anschlussfähigkeit an die Themen sowie an die Persönlichkeit der Spitzenkraft, unsere ressourcen- und lösungsorientierte Haltung und die Absicht, die Führungskraft sowie deren Entwicklung in den Mittelpunkt unseres gemeinsamen Handelns zu stellen. Hinzu kommt, dass die Tandem-Konstellation das höchste Maß an Professionalität ermöglicht, da die Coaches sich kontinuierlich reflektieren, sich gegenseitig Feedback geben und damit eine gegenseitige „Live-Supervision“ erfolgt.

Das Spitzenkräftecoaching bietet dabei der Spitzenkraft innerhalb eines vertraulichen und geschützten Rahmens einen Impuls, sich selbst zu reflektieren. Zentrales Instrument dabei ist das Feedback der Mitarbeiter. Dies geschieht zum einen durch einen anonymen 360° Fragebogen, zum anderen durch Umfeldinterviews vor Ort, die wir mit den Mitarbeitern führen. So kann die Spitzenkraft individuelle Führungsherausforderungen reflektieren und neue Ansätze mit uns Coaches gemeinsam erarbeiten.

**ZInFü:** Gibt es für die Führungskräfte in der Bundeswehr andere Themen als in der freien Wirtschaft?

**Wegener:** Was die Vielfalt der Themen angeht, bleibt festzuhalten: Es gibt nichts, was es nicht gibt. Und auch für Spitzenkräfte in der Bundeswehr gilt: Letztlich müssen diese vor allem eine Person führen, nämlich sich selbst.

In einer Führungskultur, basierend auf Vertrauen und Werten (Menschenführung), ist dies umso zentraler, denn nur die Fähigkeit, Vertrauen in die eigene Person zu generieren, führt zum Erfolg. So ist es nicht verwunderlich, dass „Mit dem würde ich in den Einsatz gehen“ das größte Lob ist, das ein Offizier bekommen kann.

Was ich gefühlt stärker wahrnehme als in anderen Organisationen, ist eine Verbundenheit untereinander – die bereits beschriebene Kameradschaft, die auch uns entgegengebracht wird. Dazu kommt eine außergewöhnlich hohe Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber und Spitzenkräfte, die Verantwortung



Für Generalarzt Dr. Andreas Hölscher, stellvertretender Kommandeur Kommando Sanitätsdienstliche Einsatzunterstützung, ist das Konzept des Tandems überzeugend.



Auch für Spitzenkräfte in der Bundeswehr gilt: Letztlich müssen diese vor allem eine Person führen, nämlich sich selbst.

© HHK / Archiv

für die eigenen Entscheidungen übernehmen. Viele haben ihre eigenen (Führungs-) werte intensiv reflektiert und konkrete Vorstellungen davon, wie sie führen möchten und vor allem: „Wofür will ich als Führungskraft stehen?“.

Ebenfalls bemerkenswert ist eine große Offenheit, auch über persönliche Führungsherausforderungen zu sprechen, zumal die Coaches und die Spitzenkraft sich an dem Tag ja zum ersten Mal begegnen. Damit einher geht eine hohe Bereitschaft, sich auch auf

Methoden einzulassen, die auf den ersten Blick vielleicht nicht schlüssig sind, aber schon manches Mal die Spitzenkraft in Erstaunen versetzt haben: „Sie können ja zaubern, jetzt weiß ich, wie ich das in Zukunft machen werde.“

Offenes, konstruktives Feedback zum Führungsverhalten ist im direkten Vergleich zur Wirtschaft hingegen noch nicht so weit verbreitet. Sicher trägt auch die Befehlsstruktur ihren Teil dazu bei. So fehlt im Alltag oft ein Spiegel zum Abgleich ihres Bildes in Form



Brigadegeneral Wolfgang Richter, Beauftragter Erziehung und Ausbildung Generalinspekteur, nutzt die Coaching-Disc, um seine Führungssituation zu reflektieren.

von Feedback von „unten“. Vor allem Bestätigung ist sehr selten, Kritik eher versteckt. Dies erklärt auch, warum die Spannung in den Coachings extrem hoch ist, wenn es an die Eröffnung der Mitarbeiter Rückmeldung geht. Viele Spitzenkräfte haben zwar ein Bauchgefühl dafür, wie sie wahrgenommen werden, sind jedoch sehr dankbar für den im Coaching bereitgestellten Spiegel. Hier hat die Bundeswehr noch einen Weg zu gehen, ist aber aus meiner Sicht mit der Individualcoaching (SPC) und anderen flankierenden Maßnahmen, wie zum Beispiel Teamcoaching (FMO), auf dem richtigen Pfad, die Feedbackkultur weiterzuentwickeln.

Sicher gibt es noch die eine oder andere Stellschraube der Optimierung, insgesamt kann man aber sagen, dass die ersten knapp zwei Jahre Spitzenkräfte-coaching in der Bundeswehr, die in der „Agenda Attraktivität“ proklamierte Verbesserung zielführend eingeleitet haben und es mit 98% Zufriedenheit der Spitzenkräfte mit der Maßnahme SPC eine sehr zufriedene Zielgruppe gibt. Dieser extrem hohe Wert liegt vor allem an der individuellen Begleitung. Häufig wird der Führungskraft erst an diesem Tag klar, dass das Spitzenpersonalcoaching nur für sie ist, welchen Mehrwert sie daraus ziehen kann und was es wirklich im Kern bedeutet.

**ZInFü:** Können Sie noch einmal grundsätzlich das System des Coaching verdeutlichen?

**Wegener:** Im Englischen bedeutet der Begriff „coach“ übrigens „Kutsche“, was bildlich gesprochen den Prozess des Coachings treffend beschreibt. Coaching gleicht in gewisser Weise einer Kutschfahrt. Auch hier ist dem Reisenden (Coachee) sein Ziel bekannt, währenddessen der „Kutscher“ (Coach) den Weg dorthin kennt. Der Weg zum Ziel wird vor allem über (ungewöhnliche) Fragen gegangen, die die Spitzenkraft auffordern, ihre eigene Führungswirklichkeit zu reflektieren.

Im Unterschied zum klassischen Hörsaal der Bundeswehr kann man hier keinen Vortrag erwarten, sondern eine Chance, sich individuell in seinem Führungsverhalten in einer maßgeschneiderten Maßnahme zu optimieren. Natürlich gibt es in der Theorie einen klassischen Ablauf des Tages, jedoch sieht in der Realität jeder SPC-Tag anders aus. Der Tagesablauf orientiert sich an den Fragestellungen der Führungskraft, so dass man im übertragenen Sinne sagen kann: Keine Reise gleicht einer anderen.

Ergebnis ist jedoch immer ein klares Selbstbild, sowie eine Zielformulierung, an der die Spitzenkraft im weiteren Verlauf mit Hilfe von zusätzlichen Individualcoachings oder Seminaren arbeiten kann. In der Wirtschaft sind vergleichbare Entwicklungsinstrumente nur schwer zu finden – ein Projekt der Spitzenklasse halt!



Intervention mit „Gefühlsmonster“-Karten während des Coachinggespräches.