

# MARCO LANGNER

## INTERVIEW

Im Gespräch mit Marco Langner, Geschäftsführer von Marco Langner Executive Consulting

## Entwicklungsperspektive für Erfolgreiche

Herr Langner, was ist das Besondere am Force-Focus-Coaching und an wen richtet es sich?

Marco Langner: Es ist ein Coaching für die Erfolgreichen, kein Defizit-Coaching. Ich möchte Persönlichkeiten erreichen, denen es darum geht, Leadership-Qualitäten zu entwickeln, anstatt nur Management-Skills zu kultivieren. Das Coaching soll auch dazu beitragen, dass diese Personen nicht die Lust am Job verlieren. Der Leidensdruck meiner Coachees ist zwar nicht riesig, da sie ja nach wie vor erfolgreich sind, aber ihnen liegt daran, sich genau dort einzubringen, wo sie ihre Talente bestmöglich entfalten können. Denn der Fokus darauf kann im Laufe der Karriere verloren gehen, das Coaching hilft, sich immer wieder darauf zu besinnen.



„Wir alle haben unsere blinden Flecken und sitzen Wahrnehmungsverzerrungen auf.“

Marco Langner

Wie ist „Force-Focus“ entstanden?

Als Anfang der 2000er-Jahre Coaching zum Trend wurde, bezog es sich vor allem auf High Potentials. Sie sollten den letzten Impuls bekommen, um richtig durchstarten zu können. Danach kam eine Phase, in der alles Mögliche unter Coaching subsumiert wurde. Auffällig an den angebotenen Programmen war ihre Defizitorientierung, die sich immer mehr zuspitzte. Zunehmend hatte ich es im Coaching mit Problemfällen zu tun und mit Mitarbeitern, bei denen kaum positive Entwicklungsprognose bestand. Das entsprach nicht mehr meiner Vorstellung. Ich möchte eine Entwicklungsperspektive sehen. Deshalb habe ich

ein Programm für die Erfolgreichen entwickelt, denen es um die Entfaltung ihrer Potenziale geht.

Sie sind Betriebswirt und Diplompsychologe. Welche Rolle spielt diese Fächerkombination für Ihr Programm?

Tatsächlich hilft es ungemein, diese beiden Bereiche zu fusionieren. Denn im Coaching trifft die betriebliche Realität auf Menschen mit ihrer psychischen Verfasstheit, mit ihren Talenten und Ambitionen, aber auch mit ihren Limitierungen und individuellen Dämonen. Meine psychologische Kompetenz hilft mir, Klienten aufzuzeigen, worin realistische Veränderungsmöglichkeiten bestehen. Ich bin auch ganz gut darin, negative persönliche Glaubenssätze aufzulösen, die Potenzial blockieren. Für die Strategieentwicklung kann ich wiederum auf meine BWL-Expertise zurückgreifen. Außerdem leiste ich in meinem Coaching den Transfer dieser Strategie auf persönliche Vorhaben und Entwicklungslinien. Das findet nämlich meiner Ansicht nach viel zu selten statt.

Worin sehen Sie die Hauptvorteile Ihres Coaching-Programms?

Es beginnt mit dem ehrlichen und präzisen Kassensturz, den fast niemand alleine hinbekommt. Wir alle haben unsere blinden Flecken und sitzen Wahrnehmungsverzerrungen auf. Als psychologisch arbeitender Coach kann ich die Fallen, die uns unser Gehirn stellt, aufdecken. Indem ich meinen Coachee spiegle, unterstütze ich ihn außerdem dabei, seinen Werten und Überzeugungen wieder näherzukommen. Die Kompetenz, sich selbst verändern zu können, wird auch oft falsch eingeschätzt beziehungsweise überschätzt. Dafür braucht es den ehrlichen Profi. Das Eingebundensein in ein Coaching gewährleistet auch, beständig an seinen Themen zu arbeiten.

Auftraggeber des Coachings ist ja in der Regel der Arbeitgeber Ihrer Mandanten. Können Sie dennoch Vertraulichkeit zusichern?

Ja, zu 100 Prozent. Die Mandatsübernahme beinhaltet diesbezüglich ein Agreement. Es dringt nichts aus dem Coaching heraus – weder an die zahlende Kostenstelle noch an den Vorstandsvorsitzenden. Andererseits können Teile der Coaching-Arbeit wunderbar als internes Kommunikationsinstrument eingesetzt werden. Viele meiner Coachees nutzen Inhalte des Programms für Präsentationen auf allen Ebenen des Hauses. Denn eine solche Ausarbeitung ist ein nützliches Instrument für jegliche Veränderungsarbeit.

Interview: Stephanie Burger  
Fotos: Attila Henning



Marco Langner ist Psychologe und Betriebswirt. Sein Coachingprogramm ist auf beiden Expertisen aufgebaut.

## Wieder zum Leader werden

Mit seinem Force-Focus-Coaching unterstützt Marco Langner Führungskräfte und Fachkräfte dabei, ihre Talente optimal im Unternehmen einsetzen zu können.

Von Stephanie Burger

**NEUMARKT.** Es ist eine typische Situation: Im Unternehmen wird eine Führungsposition frei – es bekommt sie ein verdienter Mitarbeiter, jemand, der für seine Leistungen mit einem größeren Verantwortungsbereich belohnt werden soll. Beide Seiten gehen davon aus, dass bisherige Erfolgsmuster auf die neuen Aufgaben übertragen werden und sich der gewohnte Erfolg einstellen wird. Doch diese Erwartung erfüllt sich oft nicht. Denn die Führungskraft gerät mit der Erweiterung ihres Rollenspektrums immer mehr in ein rein operatives Handeln, der Blick für übergreifende Ziele und Strategien geht im täglichen Klein-Klein verloren. In der Folge steigt der innere Druck, „mehr vom Selben“ führt zum bekannten Hamsterrad-Gefühl. Doch wie kann man ihm enttrinnen?

### Systematische Selbstreflexion

Einen erfolgversprechenden Weg bietet das Force-Focus-Coaching, entwickelt und praktiziert von dem Diplompsychologen und Betriebswirt Marco Langner. Es bringt Führungskräfte wieder zurück in den Fahrersitz, in eine steuernde und strategisch ausgerichtete Rolle. „Meine Klienten haben ‚Force‘ im Sinne von Talent, Willen und Potenzial, sie haben aber den Fokus verloren und können deshalb ihre Talente nicht mehr optimal einsetzen“, erklärt Langner. Sein Coaching ist ein Angebot an erfolgreiche Führungskräfte und Fachkräfte, durch rechtzeitige und systematische Selbstreflexion in der Erfolgsspur zu bleiben.

Dass es überhaupt zum Missverhältnis zwischen Leadership- und

Managementaufgaben kommt, ist laut Langner nicht ungewöhnlich. „Es herrscht oft eine gewisse Sprachlosigkeit, es wird nicht hinterfragt, was genau der beförderte Mitarbeiter in seiner neuen Aufgabe eigentlich bewirken soll. Der Vertrauensvorschuss auf beiden Seiten führt dazu, dass Ziele und Erwartungen nicht kommuniziert werden.“ Dieses „Unausgesprochene“ herauszufinden, an genau dieser Stelle setzt „Force-Focus“ an. „Was ist – bezogen auf die Kosten deiner Position – dein aktueller Beitrag zur Wertschöpfung des Unternehmens und wie soll dein Beitrag in Zukunft aussehen?“ Mit dieser etwas provokativen Frage startet Langner in die Auftaktstunde mit seinem Coachee. Sie dient der Zielfestlegung. „Um Ziele formulieren zu können, muss sich eine Führungskraft überlegen, wo und wie sie sich optimal einbringen kann, an welcher Stelle es darauf ankommt, dass genau sie den Job macht und nicht jemand anders“, erklärt Langner.

Danach geht es an die Situationsanalyse – an den „Kassensturz“, wie der Coach es ausdrückt. Die Analyse erstreckt sich auf das Arbeitsumfeld und die Person selbst. Im Bereich des Umfelds geht es beispielsweise um die Qualität der Führungskräfte des Unternehmens und der bestehenden Geschäftsprozesse, um mögliche Marktbarrieren oder Kompetenzdefizite. Im Fokus der personenbezogenen Analyse steht das Rollenspektrum, in dem sich der Coachee befindet, sowie sein tatsächlicher und der empfundene Auftrag als Führungskraft. „Oft hilft schon ein genauer Blick in den Outlookkalender. Er verrät, wo die Aufmerksamkeit tatsächlich hinget“, sagt Langner. Im

nächsten Schritt des Coachings werden die Ziele konkretisiert sowie das Programm entwickelt und mit Maßnahmen hinterlegt. Basierend auf dem Kassensturz werden zu jedem Thema Projekte, Aufgaben und Initiativen gesammelt und (neu) gewichtet, Mitstreiter identifiziert und Unverhandelbares eingeplant. „Der Ansatzpunkt, um wieder mehr in die Leaderrolle zu kommen, ist fast immer der Unterbau. Es geht um das richtige Maß zwischen Nähe und Distanz zu den Mitarbeitern und es geht vor allem darum, Kontrolle an den Unterbau abgeben zu können. Das setzt natürlich voraus, Mitarbeiter entsprechend zu befähigen und zu ermächtigen“, sagt Langner. Mit seinen Coachees arbeitet er dazu konkrete Instrumente aus wie zum Beispiel Traineeprogramme oder Ausbildungsinitiativen. Steht das Programm, schließt der Coachee einen Kontrakt mit sich selbst. „Das ist ein wichtiger Schritt, um verbindlich zu sich selbst zu sein.“

### Personennahes Feedback

Das in der Regel auf 24 Monate angelegte Programm beinhaltet regelmäßige Supervisionen. In geschütztem Raum erhält der Coachee dabei Feedback zu seiner Entwicklung. Im Laufe des Coachings werden die festgelegten Maßnahmen immer wieder auf den Prüfstand gestellt und gegebenenfalls nachjustiert. Einmal im Jahr geht Langner mit seinem Coachee in eine eintägige Klausur, um mögliche Abweichungen von den Zielen zu analysieren. „Die große Chance des Coachings ist es, personennahes und objektives Feedback zu erhalten. Das bekommt man normalerweise weder im Privat- noch im Berufsleben.“

## KONTAKT

marco langner executive consulting  
Amberger Straße 2b  
92318 Neumarkt  
Telefon: +49 (0) 9181 / 487903  
langner@marco-langner.de  
www.marco-langner.de

