

Einzelcoaching statt Führungsseminar – Eine Alternative zum Aufbau von Führungskompetenz

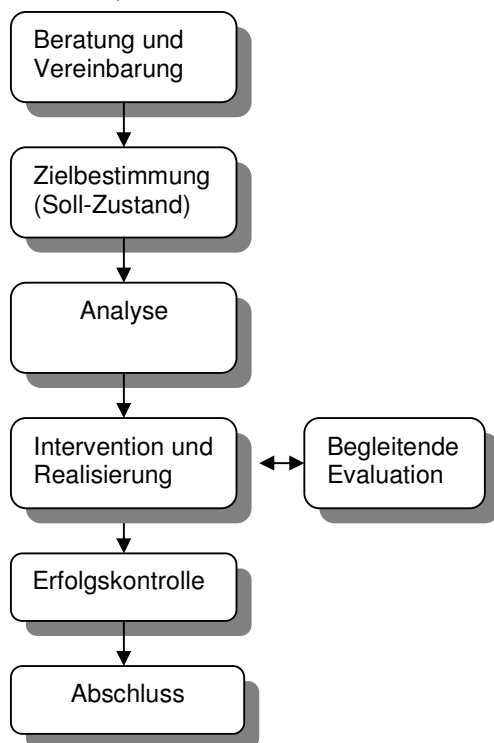
Vor drei Monaten ist Frau S. in das Unternehmen eingetreten und hat die Leitung der Marketingabteilung übernommen. Sie trifft dort auf langjährige Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die sich vor Veränderung scheuen und eigeninitiatives Handeln nicht gewohnt sind. Frau S. hingegen hat viele neue Ideen. Zudem steht sie unter Zeit-, Kosten- und Veränderungsdruck. Gleichfalls wird sie von ihrem Vorgesetzten als unsicher wahrgenommen. Sie selbst spricht von eigener Ungeduld und mangelnder Akzeptanz „ihrer Wenigkeit“. Weil, erstens, die Marketingabteilung „schnell zum Laufen“ gebracht werden muss und, zweitens, Frau S. noch wenig Führungserfahrung hat, soll Frau S. bei der Bewältigung ihrer Führungsaufgabe unterstützt werden. Als mögliche Maßnahmen zur Entwicklung der Führungskompetenz und Bewältigung der Führungsaufgabe werden ein offenes Führungsseminar und ein persönliches Coaching von Frau S. gesehen.

Frau S. informiert sich an einem Schnuppertag bei einem Anbieter offener Seminare über dessen Führungsseminare. Dort gewinnt sie Einblicke in Methoden, Konzepte und Seminareinhalte. Es bleibt die Frage: „Was bringt mir die Teilnahme an einem solchen 3-Tage-Seminar für die Bewältigung meiner Führungsaufgabe wirklich?“ (... noch dazu wenn die anderen 11 Teilnehmer ganz andere Fragen, Probleme, Ziele haben ...)

Die Zweifel am Seminar führen zur Alternative Coaching - verstanden als personenbezogene, prozess-orientierte Beratung zum Aufbau der Führungskompetenz und zur Lösung von Führungsproblemen. Im Unterschied zum Seminar fokussiert das Coaching in jeder Stunde die persönlichen Ressourcen von Frau S. sowie konkrete Führungssituationen. Der Coachingprozess läuft über fünf Monate. Die einzelnen Coachingsitzungen werden zeit- und ortsflexibel in den Arbeitsprozess von Frau S. integriert. Für diese Alternative entscheidet sich Frau S.

Der Coachingprozess

Das Einzel-Coaching von Frau S. orientiert sich an folgendem Ablaufprozess.



1. Beratung und Vereinbarung

In einem Erstgespräch werden folgende Punkte geklärt: gegenseitige Erwartungen, erreichbare Veränderungen durch das Coaching, Spielregeln für das Arbeitsbündnis, Rolle des Coachs, Termine (Dauer, Anzahl, Dauer, Abstände), Honorar.

2. Zielbestimmung (Soll-Zustand)

Der Fokus liegt auf den selbst beeinflussbaren Leistungs- und Entwicklungszielen. Dennoch werden die übergeordneten Ergebnisziele nicht ausgeklammert, da gerade von diesen oft ein erhebliches Maß an Motivation und Orientierung ausgeht.

3. Analyse (Ist-Zustand)

Hier geht es oftmals darum, bestehende Denk- und Handlungsmuster, Einstellungen und Wertorientierungen, Blockaden und Konflikte zu konkretisieren. Gerade weil dies dem Gecoachten meist schwerfällt, können geeignete Analyseverfahren hier eine Katalysatorfunktion übernehmen.

4. Intervention und Realisierungsphase

Der Dialog nimmt im Coaching eine entscheidende Rolle als Interventionsform ein. Bei der Erarbeitung von Lösungsstrategien werden bedarfsspezifisch verschiedene Methoden und Techniken kombiniert, u.a. Methoden des Selbst-

managements, Simulationen, Rollenspiele. Bei der Entwicklung neuer Wahrnehmungs- und Handlungsmuster haben sich Interventionen aus der Systemischen Beratung und aus dem NLP bewährt (z.B. Reframing; Modelling). Die Absicht hinter jeder Interventionsmaßnahme ist, die Wahlmöglichkeiten im Verhalten und Erleben des Gecoachten zu erweitern.

5. Begleitende Auswertung/ Evaluation

Prozessbegleitend werden - ausgehend von den definierten Ist- und Sollzuständen - in den Coachingsitzungen Veränderungen im Wahrnehmen, Urteilen, Handeln und auch Fühlen der gecoachten Person thematisiert. Diese Bewertung und damit auch Wertschätzung von Veränderungen ist wichtig, da diese häufig von Führungskräften, die an Ergebnissen gemessen werden, ausgeblendet werden, weil sie den Zusammenhang zwischen ihrem Arbeits- oder Verhaltensstil und den Resultaten nicht hinreichend durchschauen. Dieses Bewusstmachen stärkt wiederum die Veränderungsmotivation.

6. Erfolgskontrolle

Die Erfolgskontrolle findet anhand vorab definierter Kriterien statt. Diese können Leistungs- oder Verhaltensziele, eine veränderte Wahrnehmung und Beurteilung bestimmter Situationen oder auch die Änderung von Einstellungen sein.

7. Abschluss

Sind die mit dem Coaching angestrebten Ziele oder eine vereinbarte Anzahl von Sitzungen erreicht, so kann es offiziell abgeschlossen werden. Es wird für den Abschluss bereits zu Beginn des Coachings eine letzte Sitzung reserviert, in welcher der Prozess rekapituliert und eine Bestandsaufnahme der erreichten Veränderungen gemacht wird.

Beispiel: Einzelcoaching von Frau S.

Vorgespräch: Beratung, Vereinbarung, Zielsetzung

Frau S. trifft sich mit dem externen Coach. In diesem vorbereitenden Gespräch lässt sich der Coach zunächst den situativen Kontext von Frau S. erläutern. Bei dieser „Ortsbegehung“ werden die organisatorischen Rahmenbedingungen, Aufgabenstellungen, Kooperationsbeziehungen etc. beleuchtet. Anschließend werden gemeinsam die Ziele für das Einzelcoaching vereinbart:

- Den Arbeitsauftrag und die Verantwortung im Team klären
- Die eigene Führungsrolle klären
- Die Kommunikation mit den Mitarbeitern klarer gestalten

- Den Mitarbeitern Feedback geben und besser zuhören können
- Sicherheit in der Führungsrolle gewinnen und gelassen bleiben

Vereinbart wird ein Coachingprozess mit fünf je zweistündigen Coachingsitzungen im Abstand von vier bis fünf Wochen. Ort der Durchführung ist das nahe Büro des Coachs.

Analyse des persönlichen Arbeits- und Leistungsstils

Vor der ersten Coachingsitzung führt Frau S. den internetbasierten CAPTain-Test für Führungskräfte zur Analyse ihres Arbeits- und Leistungsstils durch. Die Testergebnisse führen zu einem Abgleich von Selbstbild und Fremdbild in den Feldern Arbeitsleistung, Führung, Entscheidungsfindung, Teamverhalten und Persönlichkeit. Durch den Vergleich des aktuellen Führungsprofils von Frau S. mit einem Sollprofil können die persönlichen Entwicklungsziele für Frau S. spezifiziert werden.

1. Coachingsitzung:

Auswertung der Analyseergebnisse

In dieser ersten Sitzung erhält Frau S. eine detaillierte Einschätzung ihres Arbeits- und Leistungsstils sowie ihres Sozialverhaltens. Dabei erkennt sie, dass ihr Selbstbild in einigen Punkten stark vom Fremdbild, ihrer Wirkung bei anderen, abweicht. Dies gilt besonders für die Bereiche Arbeitstempo, Detailorientierung, Führungsstärke, Gruppenorientierung und Unterstützungsbedarf. Der Vergleich von tatsächlichem Verhalten und der Anforderung an die Führungskraft macht deutlich: Frau S. sollte ihre Zielorientierung und Selbstorganisation verbessern, mehr an die Mitarbeiter delegieren und dabei die Interessen ihrer Mitarbeiter berücksichtigen. Aus diesen Erkenntnissen leiten Coach und Frau S. konkrete Umsetzungs- und Verhaltensziele für die folgende Praxisphase ab.

2. Coachingsitzung:

„Arbeitstechniken/Zeitmanagement“

Hauptthemen dieser Sitzung sind: Aufgaben- und Störungsanalyse, die ALPEN-Methode, Setzen von Prioritäten. Diese Methoden werden auf ein konkretes Projekt von Frau S. übertragen. Für die Umsetzung in der Praxis nimmt sich Frau S. weiter vor: Tagesplanung machen, Schreibtisch aufräumen, stille Stunde reservieren, auch mal nein sagen, bestimmte Aufgaben an andere Abteilungen delegieren.

3. Coachingsitzung:

„Führungsstärke und Kommunikation mit Mitarbeitern“

Die Ausgangsfrage von Frau S. lautet: Wie kann ich meine Akzeptanz als Führungskraft bei meinen Mitarbeitern erhöhen? Durch Hinterfragen dieses Anliegen stellt sich heraus, dass es Frau S. primär darum geht, mit Herr A. konkrete und von ihm akzeptierte Vereinbarungen zu treffen. Wichtig außerdem: Nicht jede Äußerung persönlich nehmen und betroffen reagieren. Mithilfe des Modells „Vier Seiten einer Nachricht“ erkennt Frau S., wie sie ihr eigenes Zuhör- und Gesprächsverhalten ändern kann. Für die Umsetzung im Mitarbeitergespräch heißt die Vereinbarung: auf den sachlichen Gehalt der Aussage und die Selbstkundgabe von Herrn A. mehr hören sowie das Gespräch mit Fragen steuern. Für emotional belastende Situationen lautet die „Verschreibung“: in die Beobachterrolle gehen, gefühlsmäßig Abstand nehmen und sich fragen, wie die konkrete Situation anders gedeutet werden kann (Wie würde ein anderer die Situation sehen und angehen?)

4. Coachingsitzung:

„Vorbereitung Außendienst-Meeting“

Frau S. berichtet eingangs über ihre Erfahrungen und freut sich besonders über die verbesserte Kommunikation mit Herrn A. durch ihr neues Zuhör- und Gesprächsverhalten. Feedback zu geben und einzuholen, um mehr über die eigene Wirkung zu erfahren, ist für sie jetzt ein wesentlicher Bestandteil ihres Führungsverhalten. Da ein Außendienst-Meeting bevorsteht, bei dem Frau S. mit den Vertriebskollegen konkrete Maßnahmen in knapper Zeit verabschieden muss, bearbeitet der Coach mit ihr dieses Thema. Die Fragestellungen sind: Wer muss im Vorfeld was vorbereiten? Wie kann Frau S. dies initiieren? Welches konkrete Ziel kann sie im gesetzten Zeitrahmen des Meetings erreichen? Wie sieht eine Grobstruktur für ihren Präsentationspart aus? Wie kann sie sich als Moderatorin positionieren?

5. Coachingsitzung:

Auswertung und Abschluss

In dieser abschließenden Sitzungen werden folgende Fragen beantwortet:

- Was hat Frau S. konkret getan bzw. geändert? Welche Wirkungen hat Frau S. erzielt?
- Was möchte Frau S. beibehalten, verstärken, beginnen? Welche Unterstützung benötigt sie dazu?

Gemeinsam vergleichen Coach und Frau S. die formulierten Coachingziele mit den erzielten Ergebnisse und reflektieren den gemeinsamen Arbeitsprozess.

6. Erfolgskontrolle nach drei Monaten

Drei Monate nach Coachingabschluss kontaktiert der Coach Frau S., um sich nach der weiteren Umsetzung in der Praxis zu erkundigen. Sie berichtet über eine persönliche Stabilisierung in ihrer Führungsrolle, über mehr Offenheit und Initiative ihrer Mitarbeiter. Sie fühlt sich in Gesprächen und Meetings sicherer und steuert bewusst mit Fragen. Verbesserungswürdig sieht sie weiterhin ihr persönliches Zeitmanagement.

Interessant ist, was der Vorgesetzte berichtet, als der Coach ihn nach Veränderungen im Verhalten von Frau S. bzw. Wirkungen fragt. Denn: Der Vorgesetzte wusste nichts über die vereinbarten Coachingziele und –inhalte. Hier seine Eindrücke: Frau S. wirkt viel sicherer – im Kontakt zu mir und in den gemeinsamen Meetings; sie ist zielorientierter und nicht mehr so empfindlich, wenn der Vertrieb „mal schießt“; auch im Marketingteam reden sie mehr miteinander, das Klima ist besser geworden – und aufgefalle ist mir noch der aufgeräumte Schreibtisch.

Fazit

Sicher haben offene Führungsseminare ihre Berechtigung. Ein wesentlicher Nutzen liegt im Erfahrungsaustausch mit anderen Führungskräften und den Spiegeln, die sie einem vorhalten können. Die gewonnene Selbsterkenntnis hilft jedoch nur bedingt bei der Umsetzung in den persönlichen Führungsalltag. Gerade die Orientierung an der persönlichen und unternehmerischen Situation gelingt in einem Einzelcoaching besser. Zwar werden in der Regel im Coaching weniger Themen bearbeitet als im Seminar, dafür aber diejenigen, die für den Coachee wichtig sind. Auch gewährleistet der Wechsel von Coaching und Führungspraxis mit integrierten Umsetzungsplänen und Feedbackschleifen die Nachhaltigkeit in der Entwicklung der Führungskompetenz. Ein wesentlicher Vorteil des Coachings liegt in seiner optimalen Integration in den Arbeitsalltag der Führungskraft. Dies gilt besonders bei einem ortsnahen Coach. Dadurch werden zudem Ausfallzeiten und Reisekosten spürbar reduziert.