

Praxiskizze 2

Coaching einer neuen Führungskraft

Quelle: Offermanns, M. & Steinhübel, A. (2006). Coachingwissen für Personalverantwortliche. Frankfurt: Campus

Nach Umstrukturierung einer Verwaltungsabteilung wurde die Stelle einer Teamleiterin extern ausgeschrieben. Mit Hilfe eines Assessment Centers und einem strukturiertem Auswahlinterview wurde Frau Max für die Stelle ausgewählt. Sie brachte das nötige fachliche Wissen, Erfahrungen in der Durchführung neuer Prozessabläufe in der Branche und die notwendige soziale Kompetenz mit. Sie war sehr aufgeschlossen, durchsetzungsstark, empathisch, sehr selbstreflektiert und offen. Sie ging strukturiert und analytisch an komplexe Aufgabenstellungen heran. Da sie noch keine Führungserfahrung in ihrer bisherigen Laufbahn sammeln konnte und da aufgrund der historischen Entwicklung das zu führende Team als „schwierig“ eingeschätzt wurde, empfahl die Personalmanagerin der Abteilungsleiterin Frau Kulmbach, Frau Max ein Übergangs-Coaching zur Unterstützung in der Anfangszeit anzubieten. Drei Wochen nach Frau Max Einstieg lud Frau Kulmbach sie und die Personalmanagerin Frau Meyer zu einem Personalentwicklungsgespräch ein. Ziel des Gesprächs war es, mit Frau Max gemeinsam die ersten Erfahrungen und Eindrücke mit dem Team zu reflektieren und ihr ein Coaching anzubieten.

Frau Kulmbach: „Frau Max und Frau Meyer. Schön, dass wir hier zusammen gekommen sind und sie sich die Zeit genommen haben. Jetzt sind Sie, Frau Max schon seit vier Wochen bei uns. Wie bei ihrer Einstellung besprochen, soll das Ziel des Gesprächs heute sein, ihre ersten Eindrücke und Erfahrungen mit ihrer Rolle und ihrem Team gemeinsam zu reflektieren und zu schauen, ob und wenn ja, welche Form der Unterstützung in der weiteren Einarbeitungsphase Sie von uns wünschen bzw. was wir ihnen anbieten können. Frau Meyer als Personalmanagerin ist mit an dem Gespräch beteiligt um bei möglichem Unterstützungsbedarf uns beratend zur Seite zu stehen. Wir sollten uns für das Gespräch eine Stunde Zeit nehmen. Was ist Ihnen wichtig für heute? Passen die Zielvorstellungen auch für Sie?“

Frau Max: „Ja, danke. Ich bin gespannt auf das Gespräch!“

Frau Kulmbach: „Haben Sie noch eine Ergänzung Frau Meyer?“

Frau Meyer: „Nein, wir können gerne starten.“

Frau Max berichtete, dass Sie sich in den ersten Wochen sehr stark auf die inhaltlich, fachliche Einarbeitung konzentriert habe. Sie hat die Gespräche mit ihren Teammitgliedern gesucht, um sich in deren Aufgabenstellungen, der Aufgabenverteilung und Prozessabläufe einzuarbeiten bzw. sich ein Bild über die Ist-Situation machen zu können. Informelle Gespräche mit den Mitarbeitern (z.B. in der Kaffeepause) habe sie außerdem geführt, um diese persönlich besser kennen zu lernen.

Bezüglich der Aufgabenverteilung und Prozessabläufe sah Frau Meyer Optimierungsbedarf. Sie habe außerdem erkannt, dass ein Teil der Mitarbeiter sich sehr veränderungs-scheu und zurückhaltend verhielten, andere auch ihr gegenüber sehr skeptisch seien. Sie würde spüren, dass das Team eine nicht leichte Vergangenheit hinter sich hätte. Mit einem Mitarbeiter hätte sie schon jetzt sehr große Probleme, da seine Arbeitsqualität und sein -einsatz nicht respektabel seien. Hier sähe sie ihre erste Herausforderung als neue Führungskraft mit dieser Situation konstruktiv umzugehen.

Frau Kulmbach: „Ihre Eindrücke kann ich teilen. Interessant, dass sie als „Von außen-Kommende“ eine ähnliche Sicht haben. Wie schon bei der Einstellung erwähnt, sehen wir

auch, dass die neue Aufgabe sehr herausfordernd werden würde. Gerade deswegen haben wir Sie ausgewählt, weil wir davon überzeugt sind, dass sie diese gut meistern können. Uns liegt sehr viel daran, Sie dabei so gut es geht zu unterstützen. Könnten Sie sich vorstellen, bei dieser Herausforderung Unterstützung durch uns zu erhalten?“

Frau Max: „Grundsätzlich ja. Wie könnte so eine Unterstützung aussehen?“

Frau Meyer: „Als Personalentwicklungsabteilung bieten wir insbesondere neuen Führungskräften in der Übergangsphase gerne ein Coaching an. Haben Sie davon schon etwas gehört? Ist Ihnen Coaching ein Begriff?“

Frau Max: „Nein, nicht direkt.“

Frau Meyer: „Coaching ist eine in der Regel auf ein halbes bis 3/4jahr angelegte Einzelberatung mit einem externen Berater. Ziel des Übergangs-Coaching ist es, die Führungskraft in der Erreichung ihrer beruflichen Ziele bzw. in der Findung ihrer Führungsrolle und im Umgang mit den Mitarbeitern und Kollegen zu unterstützen. Der Coachingprozess umfasst insgesamt 6 bis 10 Sitzungen à zwei Stunden. Der Ort des Coachings ist flexibel: entweder hier vor Ort oder im Büro des Coachs. Die Inhalte der Sitzungen sind absolut diskret und vertraulich. Der Coach unterliegt der Schweigepflicht. Sie bestimmen, was sie in den Sitzungen mit dem Coach besprechen, reflektieren möchten. Dies kann eine konkrete Problemsituation mit einem Mitarbeiter sein oder die Reflexion der eigenen strategischen Ziele – was auch immer. Wichtig ist nur der thematische Bezug zu ihrer beruflichen Aufgabe.“

Frau Max: „Das klingt interessant. Wie läuft so ein Coaching ab?“

Frau Meyer (legt die Coachingbroschüre mit dem Prozessablauf auf den Tisch): Am Anfang des Coachingprozesses findet zunächst die Coachauswahl statt. Wir haben in unserem Coachpool ausgewählte Coaches, mit denen wir gute Erfahrungen gemacht haben. Ich helfe Ihnen einen geeigneten Coach für sich zu finden. Dabei ist es wichtig, dass sie einen Coach auswählen, zu dem sie Vertrauen haben und mit dem sie sich das Coaching vorstellen können. Sie erhalten zwei Vorschläge von mir – sie treffen sich zu einem Schnuppergespräch mit diesen und entscheiden danach, mit wem sie arbeiten möchten. Dann findet die erste Sitzung statt, in der sie ihre Coachingziele mit dem Coach erarbeiten. Der nächste Schritt ist ein Auftragsklärungsgespräch mit Ihnen, dem Coach und Frau Kulmbach, um die erarbeiteten Coachingziele zu besprechen und zu vereinbaren. Danach finden die Coachingsitzungen statt. Nach drei Sitzungen zum „Bergfest“ suchen Sie das Gespräch mit Frau Kulmbach, um ein Zwischenfazit zu ziehen. Welche Inhalte sie aus dem Coaching mitteilen wollen, entscheiden Sie selbst. Es geht hier darum zu schauen, wie der Prozess läuft und ob sich die Ziele verändert haben bzw. ob sie Unterstützung von Frau Kulmbach benötigen. Frau Kulmbach wird ihnen dann auch eine Rückmeldung bzgl. der bisherigen Zielerreichung geben. Nach Abschluss des Coachings findet ein Abschlussgespräch mit dem Coach, Frau Kulmbach und ihnen statt. Die Zielerreichung und der Coachingprozess werden reflektiert, der Prozess abgeschlossen bzw. weitere Schritte vereinbart. Am Ende werde ich mit Ihnen, Frau Kulmbach und dem Coach Kontakt aufnehmen, um zu hören wie der Prozess gelaufen ist. Das ist wichtig, um zu schauen, ob es im Prozess Verbesserungsvorschläge gibt.“

Frau Max: „Das klingt gut. Ich kann mir nur noch nicht vorstellen, was in so einem Coaching konkret passiert.“

Frau Meyer: „Je nach Bedarf können die Coachingsitzungen unterschiedlich ablaufen. Wenn Sie z.B. ein schwieriges Mitarbeitergespräch vor sich haben, kann der Coach gemeinsam mit Ihnen dieses Gespräch vorbereiten, z.B. in Form eines Rollenspiels mit anschließendem Feedback. Wenn Sie möchten kann der Coach sie auch an einem Tag mal als „Schatten begleiten“, um ihnen am Ende des Tages Feedback bezüglich ihrer Kommunikation mit ihren Mitarbeitern zu geben. Außerdem ist es möglich das Team mit seinen Personen und informellen Regeln genauer zu beleuchten, um zu schauen, woher z.B. Widerstände kommen und wie sie mit denen besser umgehen können. Sie haben im Coaching die Gelegenheit von einer neutralen Person Einschätzungen, Rückmeldungen und neue Sichtweisen zu bekommen. Der Coach unterstützt sie durch Fragen, Lösungs-

bzw. Handlungsalternativen für sich zu entwickeln und zu reflektieren. Kollegen, wie z.B. Herr Franz und Herr Wichert haben dies als sehr wertvoll empfunden.“

Frau Max: „Ach die beiden haben sich auch coachen lassen?“

Frau Meyer: Ja, sie können die beiden auch gerne darauf mal ansprechen und sie nach ihren Erfahrungen fragen. Sie haben mir beide die Erlaubnis gegeben, weiteren Kollegen dieses Gesprächsangebot zu unterbreiten.“

Frau Max: „Ja, das würde ich gerne tun.“

Frau Meyer: „Für den Gesamtprozess ist noch wichtig zu sagen, wer welche Rolle und Verantwortung hat. Sie haben die Verantwortung für die Zielerreichung. Der Coach ist verantwortlich für die Methoden und den transparenten und professionellen Ablauf der Sitzungen. Er oder sie unterstützt sie in der Entwicklung von Handlungsalternativen und in der Umsetzung. Frau Kulmbach als ihre Vorgesetzte ist verantwortlich dafür, die Zielerreichung mit ihnen gemeinsam zu reflektieren, Rückmeldung zu geben und ggf. Unterstützung zu bieten. Meine Aufgabe ist es, Ihnen bei der Coachauswahl zu helfen und bei Schwierigkeiten oder Unsicherheiten im Prozess beratend zur Seite zu stehen. Was meinen Sie, Frau Max?“

Frau Max: „Das klingt wie gesagt interessant. So auf den ersten Blick kann ich mir das gut vorstellen.“

Frau Kulmbach: „Ich schlage vor, Sie schlafen noch mal zwei Nächte darüber, sprechen ggf. die beiden Kollegen noch einmal an. Wie gesagt, es ist ein Angebot, was ich als sehr nützlich ansehe. Die Entscheidung liegt alleine bei ihnen: Wenn Sie eine andere Form der Unterstützung wie z.B. Trainings wünschen oder aber die Übergangszeit alleine „nur“ mit meiner Unterstützung durchleben möchten, ist dies auch völlig in Ordnung. Mir ist es nur wichtig, dass sie mit ihrem Team gut zurechtkommen und sie die vereinbarten Ziele mit ihrem Team gemeinsam erreichen. Sie teilen mir am besten dann am Freitag mit, ob sie das Coaching machen möchten oder nicht. Einverstanden?“

Frau Max: „In Ordnung.“

Frau Kulmbach: „Wir werden Sie Frau Meyer dann am Freitag über die Entscheidung informieren.“

Frau Max führte die Tage darauf zwei Gespräche mit ihren Kollegen und entschied sich darauf hin für das Coaching. Nach Absprache bot Frau Meyer ihr eine Frau und einen Mann, beide in ihrem Alter (das war ihr wichtig) als Coach an. Frau Max bekam die Kontaktadressen und kümmerte sich selbst um die Vereinbarung der Schnuppergespräche. Als Hilfe für diese Gespräche gab Frau Meyer ihr einen Leitfaden mit hilfreichen Fragen. Frau Max entschied sich daraufhin für Frau Lutz als Coach. Die erste Sitzung zur Zielklärung fand zwei Wochen später im Büro von Frau Lutz statt. Die Ziele sollten konkret formuliert werden, Messkriterien erarbeitet und bestehende Ressource/Stärken von Frau Max, die die Zielerreichung unterstützen, herausgearbeitet werden.

Als Ergebnis standen am Ende folgende Ziele fest:

Die Mitarbeiter beteiligen sich aktiv an der teaminternen Prozessoptimierung. Sie akzeptieren mich und den Prozess. D.h. Sie bringen eigeninitiativ Vorschläge ein, kommen bei Problemen auf mich zu und fragen mich nach Rat.

Meine Ressourcen: Ich kann mit vielen Leuten eine gute Beziehungsebene herstellen, bin sehr offen und tolerant bei Fehlern.

Unternehmensinteressen setze ich loyal auch gegen Widerstände im Team um. Ich setze mich bei wichtigen Entscheidungen durch. Das erkenne ich daran, dass die Mitarbeiter die unternehmerischen Vorgaben in ihrer Arbeit umsetzen.

Meine Ressourcen: Ich bin sehr klar und kann, wenn ich hinter einer Entscheidung stehe gut argumentieren.

Diese Ziele wurden im darauf folgenden Auftragsklärungsgespräch mit Frau Kulmbach besprochen. Sie fand die Ziele gut, und sie wurden im Coachingvereinbarungsformular festgehalten. Außerdem enthielt dieses Formular die Geheimhaltungspflicht des Coachs, die Rollenverantwortung der einzelnen sowie Anzahl der Sitzungen. Frau Max, Frau Meyer und Frau Lutz unterschrieben die Vereinbarung – die weiteren fünf Sitzungen starteten. Auszugsweise werden zwei Sitzungen kurz dargestellt:

2. Sitzung

Thema: Umgang mit einem Konflikt zwischen zwei Teammitgliedern

Ziel: Ideen, was für Frau Max ein guter nächster Handlungsschritt wäre.

Mit Hilfe von Metaplankarten wurde das Team auf dem Boden visualisiert. Pfeile und Blitze zwischen den Karten signalisierten positive und konflikthafte Beziehungen zwischen den Teammitgliedern. Frau Max selbst wurde auch als Karte mit visualisiert. Durch Fragen wurde die Situation aus verschiedenen Perspektiven analysiert. Frau Max erkannte, dass sie von einem Teammitglied „vor den Karren“ gespannt wurde. Er versuchte, Sie auf seine Seite zu ziehen. Ihr ist deutlich geworden, dass sie ein Gespräch zwischen sechs Augen mit den beiden Konfliktpartnern führen muss, um alle Sichtweisen transparent zu machen. Gemeinsam mit Frau Lutz hat sie dieses Gespräch vorbereitet, ihre Ziele verbalisiert und eine Vereinbarung darüber geschlossen, wann sie das Gespräch mit den beiden suchen wird.

Nach der 3. Sitzung informierte Frau Max beim Mittagessen Frau Kulmbach über das Bergfest. Beide waren mit dem Prozess aus ihrer Sicht zufrieden.

5. Sitzung

Ziel: Reflexion des bisher Erreichten /Lernerfahrungen. Wie hat sich das Team entwickelt? Was waren meine Anteile daran?

Frau Max war in ihrer Zielerreichung bezüglich der Prozessoptimierung im letzten halben Jahr sehr weit gekommen. Die Mitarbeiter hatten sich immer mehr aktiv eingebracht und die Fehler in der Aufgabenbearbeitung waren sichtlich weniger geworden. Frau Max sah dies nicht wirklich als Erfolg, hatte aber auch so richtig kein Thema mehr für die Sitzung. Frau Lutz bestärkte sie in ihren Wahrnehmungen und gratulierte ihr zu dem Erfolg. Sie bot ihr an, die Entwicklungsschritte im Team noch einmal Revue passieren zu lassen und zu schauen, welchen Anteil Sie an den einzelnen Schritten hatte. Frau Lutz arbeitete hier mit Bildern. Sie bat Frau Max die Entwicklungsschritte bzw. Phasen, die sie seit Beginn wahrgenommen hat zu benennen. Sie sollte für jede Phase ein Bild oder eine Analogie finden: „In dieser Phase war das Team wie...“. Am Anfang stellte sich z.B. das Team für sie als „Kühlschrank“ da: eisige Kälte, teilweise Schimmel in den Ecken und außen sauber und weiß und abgeschottet. Sie übertrug diese Eigenschaften auf die reale Situation. Bei den darauf folgenden Phasen wurden auch Analogien gezogen und Entwicklungsschritte benannt: Was war anders als zu der Phase davor? Und welchen Anteil hatten Sie daran?

Am Ende wurde Frau Max deutlich, dass sie sich entsprechend der jeweiligen Teamsituation richtig verhalten hatte: Am Anfang war sie eher verständnisvoll und empathisch, um Vertrauen aufzubauen. Dann hatte sie im richtigen Moment klare Entscheidungen durchgesetzt, um Grenzen aufzuzeigen. Diese nahmen die Mitarbeiter dann aufgrund der gewonnenen Akzeptanz davor trotz Unannehmlichkeiten gut an. Ihr

wurde deutlich, in welchen Situationen Empathie bzw. Durchsetzung wichtig ist. Dieses neu gewonnene Bewusstsein nahm sie für sich in die weitere Arbeit mit.

In der letzten Sitzung wurden der Coachingprozess und die Zielerreichung reflektiert sowie das Abschlussgespräch mit Frau Kulmbach vorbereitet.

Im anschließenden Abschlussgespräch äußerten sich alle Beteiligten sehr positiv über die Entwicklung von Frau Max in ihrer Führungsrolle. Frau Kulmbach war sichtlich begeistert, wie gut sich das Team trotz der schwierigen Vergangenheit zusammengerissen und die Ziele der Prozessoptimierung zwar noch nicht in Gänge, aber schon zufrieden stellend erreicht habe.